

Tartu Ülikool  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

**ORGANISATSIOONISISENE KAASAMISPRAKTIKA  
STRUKTUURIMUUDATUSTE OTSUSTAMISEL  
HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMI NÄITEL**  
Bakalaureusetöö

Merilin Jürma  
Juhendaja: Age Rosenberg (MA)

Tartu  
2012

# Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Struktuurimuudatuste otsustamise ja organisatsioonisisese kaasamispraktika teoreetilised alused.....	6
1.1. Struktuurimuudatuste otsustamine avalikus sektoris.....	6
1.1.1. Avaliku sektori organisatsiooni struktuuri eripärad .....	6
1.1.2. Struktuurimuudatuste planeerimine ja otsustamine avalikus sektoris.....	10
1.2. Organisatsioonisisene kaasamine ja selle vormid .....	16
1.2.1. Võimustamine.....	16
1.2.2. Osalemine ja kaasamine .....	18
1.2.3. Kaasamise ja osalemise tehnikad .....	20
2. Eesmärk ja uurimisküsimused .....	24
3. Organisatsiooni ja meetodi kirjeldus .....	25
3.1. Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus .....	25
3.2. Metoodika .....	26
3.2.1. Meetodi valik .....	26
3.2.2. Valimi valik .....	28
4. Tulemused .....	30
4.1. Üldine organisatsioonisisene kaasamispraktika muudatuste otsustamisel .....	30
4.2. Kaasamise olemus muudatuste otsustamisel .....	37
4.3. Ministeeriumi liikmete kaasamine struktuurimuudatuste otsustamisesse .....	41
4.4. Organisatsioonisisene järeltegevus peale struktuurimuudatuste otsustamist .....	48
5. Järeldused ja diskussioon .....	51
5.1. Organisatsioonisisene kaasamispraktika muudatuste otsustamisel .....	51
5.2. Kaasamise tehnikad muudatuste otsustamisel .....	53
5.3. Ministeeriumi liikmete kaasamine struktuurimuudatuste otsustamisesse .....	55
5.4. Organisatsioonisisene järeltegevus peale struktuurimuudatuste otsustamist .....	59
5.5. Autori soovitused struktuurimuudatuste otsustamiseks .....	60
5.6. Edasised uurimisvõimalused .....	64
5.7. Meetodi kriitika .....	65
Kokkuvõte .....	66

Summary.....	68
Kasutatud kirjandus ning viited.....	70
Lisa 1. Kuni 1. detsember 2011 kehtinud HTMi struktuur .....	73
Lisa 2. Alates 1. detsembrist 2011 kehtima hakanud HTMi struktuur.....	74
Lisa 3. Intervjuu kava .....	75
Lisa 4. Transkriptsioonide analüüs .....	80

## Sissejuhatus

Organisatsioonid on pidevas arengus ja muutuses – arenevad töövahendid ja –võtted, muutuvad kollektiivid, vahetub juhtkond. Aeg-ajalt on organisatsioonid silmitsi olukordadega, kust väljapääsuks ei näi muud võimalust kui muuta struktuuri. Sellised olukorrad võivad olla tingitud organisatsiooni ümbritsevast keskkonnast, nt üleüldisest riigi majandusest, või siis organisatsiooni enda sisemises keskkonnas toimuvatest muudatustest, nt juhtkonna vahetusest. Struktuuri muutmise otsustamine organisatsioonis on otsus, mis vajab analüüsimist, planeerimist ja organisatsiooni liikmetega läbirääkimist. Iseasi on see, kas juhtkond üldse organisatsiooni liikmete arvamust kuulda tahab, kuidas arvamused otsust mõjutavad ning kuivõrd arvamusi kaalutakse otsuste langetamisel. Sellist juhtkonna valikut, keda ja kuidas kaasata otsustustesse nimetavad Schermerhorn *et al* (1994: 540) kaasamiseks.

Otsustamist, kaasamist ja muutusi on analüüsinud ja neid teemasid käsitlenud ka varasemate üliõpilastööde autorid. Eelnevates uuringutes on keskendutud nendele tegevustele eraldiseisvalt või siis vaadeldud neid omavahel pigem põgusas seoses. Nt on uuritud organisatsioonisisest kommunikatsiooni muudatuste kontekstis (Länsur 2005); otsustamist organisatsiooni sisekommunikatsiooni vaatenurgast (Rosenberg 2006); organisatsiooni muutusi, sealhulgas ka struktuurimuutusi (Võrk 2010); töötajate kaasamist organisatsiooni tegevustesse (Pärn 2009); otsustusprotsessi ja selles toimivat kommunikatsiooni mõjutavad faktoreid, ka kaasamist (Jõgi 2007). Eelnevate uuringute puhul on olnud fookuses otsustamisprotsess, otsuse kujunemine, muudatused ja nende kommunikeerumine läbi erinevate kanalite (Länsur 2005, Rosenberg 2006, Võrk 2010, Pärn 2009, Jõgi 2007).

Käesoleva bakalaureusetöö keskmes on otsustest üks delikaatsemaid – struktuurimuudatuste otsus. Seda vaadeldakse Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel. Analüüsimise alla tuleb kuidas, mil määral ja kes on struktuurimuudatuste otsustamisesse organisatsioonist kaasatud.

Rosenbergi 2006. aasta magistritöös uuris autor muuhulgas ka seda, millised on otsustega kaasnenud kitsaskohad organisatsiooni kommunikatsioonis. Läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajad tahaksid sõna sekka öelda ja arvamust avaldada rohkem, kui neile selleks hetkel organisatsioonis võimalust antakse. Rosenberg kasutas kaasamise küsimuse uurimiseks ühte blokki ankeetküsimustikust. Selline

uurimismeetod ei võimaldanud vaadelda vastuseid süvitsi. Tulemuseks oli olukorra n-ö kaardistamine ja tuvastamine (kaasatakse näiliselt), kuid see ei võimalda teha järeldusi selle kohta, kuidas oleks pidanud, miks, keda ja millistel asjaoludel kaasama. Samuti ei saanud hinnata töötajate meelestatust olla kaasatud ning milliseid tagajärgi see kandis. See kõik on see, mida käesolevas töös püüab autor läbi süvaintervjuude välja selgitada. Seega on käesolev töö mõneti ka jätkuks Rosenbergi poolt alustatud teema uurimisele.

Töö koosneb kuuest osast, millest esimeses peatükis kirjeldatakse teoreetilisi käsitlusi avaliku sektori organisatsiooni struktuuri eripära, selle hierarhiate ja struktuurimuudatuste kohta. Lisaks antakse ülevaade kaasamisest, osalusest ja võimustamisest organisatsioonis ning põhjalikumalt vaadatakse kaasamise erinevaid võtteid. Teises peatükis püstitatakse konkreetsed uurimisküsimused. Kolmandas peatükis tutvustab autor uuritavat organisatsiooni, Haridus- ja Teadusministeeriumi ja seal toimunud struktuurimuudatust ning kasutatavat uurimismeetodi. Neljas peatükk annab ülevaate läbiviidud intervjuude tulemustest. Viiendas peatükis on järeldused ja diskussioon. Töö lõpetavad eestikeelne ja inglisekeelne kokkuvõte, kasutatud ja viidatud allikate loetelu ning lisad.

Autor tänab bakalaureusetöö juhendajat Age Rosenbergi, organisatsioonikommunikatsiooni uurimisrühma juhendajaid Tiiu Tauri ja Triin Visnapuud ning kõiki intervjuu andjaid Haridus- ja Teadusministeeriumist.

# **1. Struktuurimuudatuste otsustamise ja organisatsioonisisese kaasamispraktika teoreetilised alused**

## **1.1. Struktuurimuudatuste otsustamine avalikus sektoris**

### **1.1.1. Avaliku sektori organisatsiooni struktuuri eripärad**

Organisatsioonid on kogum koostöötavatest inimestest, kes tegutsevad tööjaotuse alusel, et saavutada ühine eesmärk. See organisatsiooni definitsioon sobib väga laiale ulatusele grupeeringutele, nt klubid, vabatahtlike organisatsioonide, usuühingud, kuid samas ka sellistele üksustele nagu ettevõtted, koolid, haiglad, valitsusasutused. (Schermerhorn *et al* 1994: 13) Poliitilised, valitsuse ja ametkondlikud institutsioonid kuuluvad avaliku sektori alla. Avalikku sektorit võib kõige lihtsamini defineerida kui valitsuse tegevust ja selle tagajärgi sh riigi üldine otsuste langetamine (Lane 1996: 1-14). Avaliku sektori organisatsioone iseloomustab Lane'i (1996: 45) käsitluse kohaselt bürokraatia, plaanimajandus, võim, avalik ressursside jaotus, avalik sissetulekute jaotus, avalik omandus ja avalik teenistus. Kui veel täpsemini määratlada, siis peaks Lane'i (1996: 2) arvates avaliku sektori organisatsioon olema üles ehitatud järgmiste kriteeriumide alusel:

- poliitikutel otsustavad organisatsiooni ülesanded, kuid täide viib ülesanded organisatsioon ise. See tagab ratsionaalse otsuste tegemise;
- juhtimine põhineb kirjalikel dokumentidel;
- ülesanded organiseeritakse jätkuvuse, reeglipärasuse põhjal;
- töö tegemise aluseks olevad reeglid on tehnilised või juriidilised ning personal on välja õpetatud;
- ülesanded või funktsioonid on jaotatud funktsionaalselt eraldiseisvatesse sfääridesse;
- ametnikud ja ülesanded on hierarhiliselt järjestatud ning võimupiirid nii juhtimise kui ka kaebuste esitamise osas on määratud;
- organisatsioonide ressursid on täiesti eraldi nende liikmete kui üksikindiviidide ressurssidest;
- ametnik ei tohi ära kasutada oma positsiooni isiklikel eesmärkidel;
- avalikus sektoris valitseb üks domineeriv huvi, see on avalik huvi ehk ühiskondlik huvi.

Käesoleva töö autor nõustub Lane'i käsitlusega avaliku sektori organisatsiooni kriteeriumide osas, kuid märgib, et tänasel päeval ei ole mõeldav, et avalikus sektoris oleks võimalik eristada kas personalil on tehniliste või juriidiliste reeglite väljaõpe. Need kaks oskust peavad olema kõikidel ametnikel, kes töötavad efektiivselt toimivas ja avalikku huvi teenivas organisatsioonis. Seega peaks Lane'i käsitluses tänapäeval olema nende kahe väljaõppe vahel sõna „ja“.

Avaliku sektori organisatsioonid on ametlikud organisatsioonid, oma kindla eesmärgi, ülesannete, hierarhiate ja struktuuriga, mistõttu võib neid nimetada ka struktuuriorganisatsiooniks. Struktuuriorganisatsioon hõlmab endas organisatsiooni põhielementide (töökoht, instants, osakond) ühendamist ühtseks struktuuriks ning näitab, kuidas on jagatud ettevõtte ülesanded, kes vastutab kelle ees, missugused on ametlikud koordineerimismehhanismid ja koostoitimise mudelid (Siimon 2004: 131). Seega pannakse organisatsiooni struktuuris paika alluvussuhted, tööülesanded ja võim. Lisaks sellele sõltub Vos & Schoemaker (2001: 89) arvates organisatsiooni struktuurist see, kuidas inimesed organisatsioonis omavahel suhtlevad.

Vos ja Schoemakeri lähenemist toetab ka Halli (1987, Andrews & Herschel 1996: 131-132 kaudu) käsitlus, et organisatsiooni struktuur teenib kolme peamist funktsiooni:

- see aitab toota organisatsiooni väljundit ja saavutada organisatsiooni eesmärke;
- struktuur minimaliseerib või vähemalt reguleerib isikutest tingitud variatsioonide mõju organisatsioonile – struktuurid tagavad, et inividid kinnitavad organisatsiooni nõudeid, mitte vastupidi;
- struktuur on ka areen, kus võetakse vastu otsuseid, kus teostatakse võimu, kus toimub organisatsioonikommunikatsioon ning, kus organisatsiooni tegevused viiakse ellu.

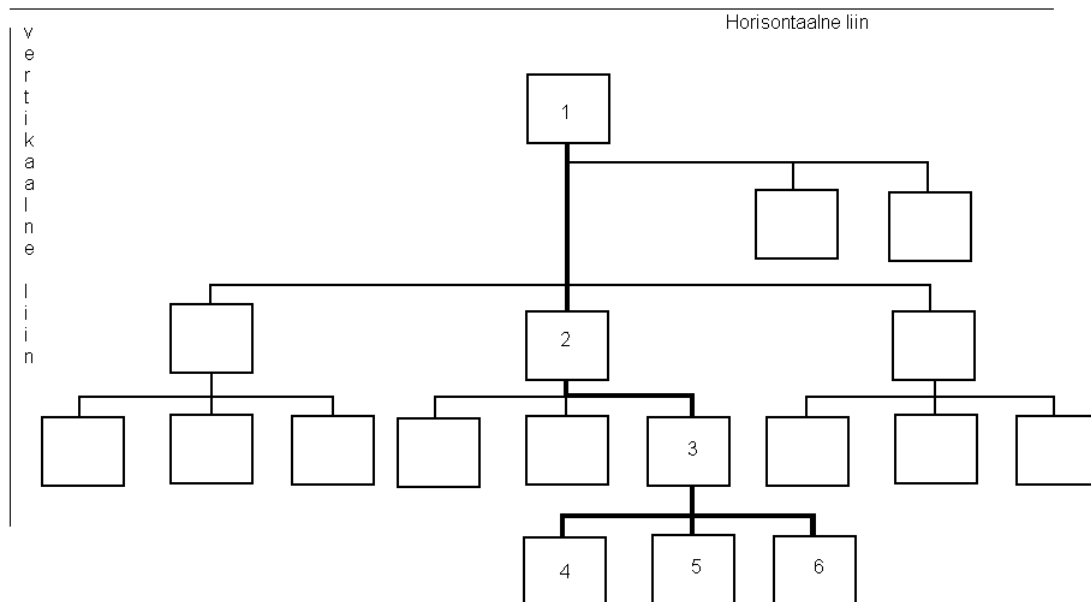
Organisatsiooni struktuurid aitavad soodustada kommunikatsiooni. Kuid kommunikatsioon sõltub omakorda sellest, millised on organisatsioonis alluvus- ja aruandlussuhted.

Üks peamisi organisatsiooni tüüpe on liiniorganisatsioonid, mis jagunevad omakorda veel kaheks: ühe- ja mitmeliiniorganisatsiooniks (Siimon 2004: 22). Avaliku sektori organisatsioonid on enamasti kõik üheliiniorganisatsioonid, kuna viimast iseloomustab, Siimoni (2004: 22) käsitluse kohaselt, hierarhiline struktuur, mille juures on ühel töötajal

ainult üks juht; iga koht või osakond on seotud ainult üht liini pidi eelneva instantsiga; teostub ametlik kord, edastatakse käsud, korraldused, nõuded, teadaanded, esildised ja ettepanekud. Vos ja Schoemaker (2001: 89-90) täiendavad seda käsitlust ning lisavad, et kõrvuti olevad liinid (horisontaalsed liinid) täidavad hierarhias samu ülesandeid ning iga alluv raporteerib ühte liini pidi (vertikaalne liin) oma ülemusele. Vertikaalse liini on Schermerhorn *et al* (1994: 370) lahti seletanud mõistega vertikaalne spetsialiseerumine. Vertikaalne spetsialiseerumine tähendab, et ühes liinis hoitakse omavahel lahus võim ja töökohustused; on kehtestatud, kus ja millal tuleb liinis vastu võtta otsused ning kujuneb välja võimu hierarhia – ametipositsioonid on korraldatud selliselt, et mida kõrgemal astmel ollakse struktuuris, seda enam suureneb võim ja vastutus (*Ibid* 1994: 370-371). Vertikaalsete ja horisontaalsete liinide käsitlus toetab Vos ja Schoemakeri (1994: 370) seisukohta, et struktuur paneb paika selle, kuidas inimesed organisatsioonis suhtlevad – kas vertikaalset või horisontaalset liini pidi.

Eeltoodud üheliiniorganisatsiooni kirjeldust saab kõrvutada organisatsiooni formaalse struktuuriga Schermerhorn *et al* (1994: 370) käsitluses. Sarnaselt liiniorganisatsiooni struktuurile, on ka formaalse struktuuri käsitluses paika pandud ametipositsioonid, tööülesanded ja võimuliinid. Formaalne struktuur määratleb üldjoontes töö, mis on vaja teha; inimesed (positsioonide kaupa), kes konkreetset tegevust teevad; ja meetodid, kuidas organisatsiooni üldised ülesanded saavutatakse. (*Ibid* 1994: 370) Organisatsiooni struktuuri (üksusi, alamüksusi, alluvussuhteid, liine, tööjaotust) ilmestab struktuurikaart (Schermerhorn *et al* 1994: 370; Vos ja Schoemaker 2001: 90). Joonisel 1 on toodud näide struktuurikaardist.





**Joonis 1.** Organisatsiooni struktuurikaart (Allikas: Keuning 1993: 105, Vos & Schoemaker 2001: 89 kaudu) (Autori täiendused).

Joonisel 1 on näha, kuidas struktuurikaardil moodustuvad omavahel alluvus- ja suhtusliinid. Horisontaalselt samal tasemel olevad üksused üksteise suhtes alluvuses ei ole ja samuti ei ole neil üksteise osas aruandekohustust. Vertikaalses liinis toimub aga võimu ja alluvussuhete jaotus. Sellise struktuuriga asutuses on ühe üksuse võimu- ja suhtusliin näidatud jämedama joonega. Näiteks üksused 4-6 alluvad üksusele 3 ning omavad viimase ees aruandekohustust. Üksus 3 allub omakorda üksusele 2 jne. Selline jaotus paneb paika ka võimu ja vastutuse Schermerhorn *et al* (1994: 370-371) käsitluses. Eeltoodud näite puhul on üksuse 1 juhil kõige suurem vastutus ja võim ning üksuste 4-6 juhtidel kõige väiksem vastutus ja võim.

Hierarhiline struktuur ja ametipositsioonide paiknemine struktuuris tähendab seda, et tippjuhtkond planeerib üldise organisatsiooni strateegia ja kujundab organisatsiooni pikaajalise tuleviku. Tippjuhtkond kinnitab ametikõrgendused, ümberkorraldused jms ning on ka viimane otsustaja organisatsiooni sisemistes vaidlustes. Keskastme juhid suunavad organisatsiooni igapäevaseid tegevusi, aitavad sõnastada poliitikaid ja aitavad tippjuhtkonna otsuseid rakendada töösse. Madalama astme juhid kontrollivad, et alluvate tegevus tagaks tippjuhtkonnas vastuvõetud strateegiate rakendamise ja oleks vastavuses keskastme juhtide poolt väljatöötatud poliitikatega. (Schermerhorn *et al* 1994: 371)

Püüdes piltlikustada ametipositsioonide paiknevust struktuurikaardil, siis on tippjuhtkonnaks joonisel 1 üksus 1, keskastmejuhid on üksusega 2 samal horisontaalsel joonel olevate üksuste juhid ning madalama astme juhid on juba üksusega 3 samal vertikaalsel tasemel olevate üksuste juhid.

Lisaks eeltoodud avaliku sektori organisatsiooni kirjeldusele, iseloomustab Eestis tegutsevaid avaliku sektori valitsusasutusi ka tegutsemine põhimääruse alusel. Valitsusasutuse põhimääruses pannakse muuhulgas paika asutuse struktuur ja struktuuriüksuste põhiülesanded. (Vabariigi Valitsuse seadus 2012)

Eeltoodut kokku võttes saab järeldada, et avaliku sektori organisatsiooni struktuurid on keerukad, mitmetasandilised, kinnitatud põhimäärusega ning erinevad otsused võetakse vastu erinevates liinides. Kuid millises liinis ja kuidas toimub struktuurimuudatuste otsustamine?

### **1.1.2. Struktuurimuudatuste planeerimine ja otsustamine avalikus sektoris**

Et vastata eelnevas alapeatükis tõusetunud küsimusele, tuleb kõige pealt vaadata, milline muudatus on struktuurimuudatus ja kuidas seda planeerida.

Avaliku sektori organisatsioonide tegevust jälgitakse pidevalt, sh seda, kuidas maksumaksja raha kulutatakse. Seetõttu on avalikule sektorile seatud eeldused, et kogu tegevus peab olema kiirem, parem ja odavam. Mida vähem eraldatakse maksudest laekunud raha valitsusasutustele, seda tõenäolisemalt peavad organisatsioonid silmitsi seisma muutustega. (Burke 2002: 7) Seega, et muuta asutuse töökorraldust efektiivsemaks ja optimeerida kulusid, on avaliku sektori organisatsioonis üheks võimaluseks struktuuri muutmine. Kuivõrd käesoleva töö eesmärk ei ole selgitada välja põhjusi, miks organisatsiooni struktuuri muudetakse, siis neid siinkohal tuvastama ei hakata.

Vos ja Schoemaker (2001: 101) on jaganud organisatsioonis toimuvad protsessilised muutused kolmeks: kultuuriline muutus, töömeetodite muutus, reorganiseerimine/ümberkorraldamine. Selle jaotuse järgi on struktuurimuudatus reorganiseerimine, mis toob endaga kaasa organisatsiooni töötajate seas ebakindluse, kuna muutuvad alluvussuhete- ja võimu liinid, sh aruandekohustuse liinid. Struktuurimuudatused võivad kaasa tuua ka töökohtade vähenemise, kulude kokkuhoiu eesmärgil. (Vos ja Schoemaker 2001: 104) Lisaks

sellele on struktuurimuudatus, tuginedes Schermerhorn *et al* (1994: 635, 637) definitsioonidele, planeeritud ja radikaalne muutus. Planeeritud muutus tähendab, et muutus toimub tänu muudatuse toimumise eest vastutuse võtvate inimeste jõupingutustele. Radikaalne muutus, teisisõnu raame murdev muutus, on muutus, mis toob kaasa organisatsiooni või selle komponentide ümberkujunemise. Radikaalne muutus on ka massiline ümberstruktureerimine, mille võib põhjustada organisatsiooni juhtkonna vahetus või töötulemuste suur langemine. (*Ibid* 1994: 635, 637)

Eeltoodust lähtuvalt võib väga lihtsustatult öelda, et struktuurimuudatus on planeeritud ja radikaalne reorganiseerimine, mis võib halvimal juhul kaasa tuua töötajate koondamise. Vos ja Schoemaker (2001: 104) leiavad, et struktuurimuudatused mõjutavad töötajate sotsiaalset kindlustunnet ning viib inimestevahelises suhtluses pingeteni. Seetõttu on äärmiselt oluline, et inimestele jagatakse informatsiooni õigeaegselt ja täpselt. Informatsioon peab liikuma organisatsioonis ülevalt alla ning organisatsiooni sisemine ja väline (nt meedia sõnumid – autori märkus) infovoog peab olema sünkroniseeritud. Töötajate informeerimine ei ole vajalik ainult muudatuse alguses, vaid kogu muudatuse protsessi jooksul. (*Ibid* 2001: 101, 104).

Vos ja Schoemaker (2001) on kirjeldanud muudatuste planeerimiseks kahte lähenemist – organisatsiooni- ja inimkeskset lähenemist. Organisatsioonikeskse lähenemise korral arendatakse muudatusi kui mudelit ja seejärel tehakse muudatused teatavaks ja toimub nende rakendamine. Sellise lähenemise korral on kommunikatsioon ülevalt alla. Puuduseks on töötajate esialgne vähene kaasamine plaanidesse, mistõttu tuleb hilisemas faasis ekstra panustada nende motiveerimisse. Inimkeskse lähenemise korral toimub muudatuse töötlemine, arendamine ja täiendamine sellesse kaasatud personaliga konsulteerides. See lähenemine võimaldab alt üles kommunikatsiooni ning juba väga varajases staadiumis on tihe suhtlemine töötajatega. Puuduseks on see, et esialgses faasis ei ole selge, millist muutust soovitakse saavutada. (*Ibid* 2001: 106-107) Organisatsiooni- ja inimkeskse lähenemise erisused on toodud tabelis 1.

**Tabel 1.** Muudatuste planeerimise organisatsioonikeskse ja inimkeskse lähenemise võrdlus  
(Allikas: Kloosterboer 1994: 13, Vos & Schoemaker 2001: 107 kaudu) (autori tõlgitud).

<b>Organisatsioonikeskne lähenemine</b>	<b>Inimkeskne lähenemine</b>
<b>Diagnoos</b> - organisatsiooni efektiivsuse analüüs	<b>Teadlikkus</b> - faktide ja kogemuste arutamine juhtide ja töötajatega
<b>Orientatsioon</b> - inventuuri parandamise võimalused	<b>Kaasamine</b> - võimaluste arendamine ja kontrollimine juhtide ja töötajate poolt
<b>Poliitilised või strateegilised valikud</b> - lahenduste kriteeriumid ja valik	<b>Selgus</b> - läbirääkimine ja otsustamine; valitud lahenduste selgitamine
<b>Poliitika välja töötamine</b> - väljavalitud lahenduse konkreetne ja detailne välja töötamine	<b>Ühisvastutus</b> - tiimid töötavad välja valitud lahenduse
<b>Otsus rakendamise kohta</b> – otsuse teatavaks tegemine ja selle rakendamise ajavahemik	<b>Pöördumatu muutus</b> - kiire rakendamine
<b>Rakendamine</b> - otsuse rakendamine ja kui vajalik, siis selle kohandamine aja jooksul	<b>Muutusele kaasaaitamine</b> - otsuse rakendamisele kaasaaitamine informatsiooni jagamisega, koolitustega ja juhendamisega
<b>Kontroll ja hindamine</b> - informatsiooni kogumine ja efektiivsuse kohta järelduste tegemine	<b>Kindlustamine</b> - otsuse põhjal kontroll, preemia ja korrigeerimine

Kahe lähenemise olulisim erinevus seisneb asjaolus, kes organisatsioonist on kaasatud muudatuste planeerimisse. Organisatsioonikeskse lähenemise puhul on otsustavaks organiks kokkupanud töö- või organisatsiooni juhtrühm. Inimkeskse lähenemise puhul astuvad dialoogi organisatsiooni juhtrühm ja töötajad – toimub kaasamine. Struktuurimuudatuste otsustamisel peab organisatsiooni juhtkond langetama valiku, kas muudatused planeeritakse organisatsioonikeskse või inimkeskse lähenemisega.

Eeltoodust tulenevalt on struktuurimuudatus selline muutus, mida tuleb planeerida. Muudatuste planeerimisel on võimalik läheneda muudatusele organisatsioonikeskselt või inimkeskselt. Sõltuvalt soovitud tulemusest ja muudatusega kohanemise kiiruse vajalikkusest, tuleb ka struktuurimuudatuste planeerimisel ja otsustamisel valida lähenemine, mis kannab kõige enam soovitud tulemust.

### Struktuurimuudatuste otsustamine

Otsustamine on protsess, mille käigus identifitseeritakse probleem või võimalus ja alternatiivide hulgast valitakse edasine tegevussuund. Süstematiseeritud otsustusprotsess koosneb viiest sammust (Schermerhorn *et al* 1994: 532):

- probleemi või võimaluse ära tundmine ja sõnastamine;
- alternatiivsete tegevussuundade äratundmine ja nende analüüsimine;
- parima tegevussuuna valimine;
- valitud tegevussuuna ellu rakendamine;
- tulemuste hindamine ja täienduste sisseviimine seal, kus vajalik.

Bateman ja Snell (1996, Kosenkranius 2005: 23 kaudu) on lisanud sellele skeemile juurde probleemi tuvastamise järgselt veel ühe sammuna probleemi põhjuste diagnoosimise. Mis eeltoodud loetelus oleks teine etapp.

Struktuurimuudatuste otsustamisel tähendaks see seda, et esimese sammuna tuleb organisatsioonis tuvastada probleem olemasolevas struktuuris. See võib olla tuvastatud, kas mõne analüüsi tulemusel, tööprotsesside hindamise tulemusel või juhib sellele tähelepanu mõni organisatsiooni liige. Teiseks tuleb analüüsida läbi põhjused, miks olemasolev struktuur ei toimi. Kolmandaks tuleb välja mõelda ja analüüsida kõiki võimalikke lahendusi sellele, kuidas olemasolevat struktuuri muuta soovitud eesmärgi saavutamiseks ja kaardistada võimalikud struktuurimuudatused. Neljas etapp on parima uue struktuurimuudatuse valimine, viies selle ellurakendamine ja viimasena tuleb hinnata, kas uus struktuur täidab soovitud eesmärgi ja toimib efektiivsemalt ning vajadusel täiendada seal kus vaja.

Paljud juhid teevad vea ja eeldavad, et nad peavad lahendama esilekerkinud probleemid ja langetama otsused ise. Tegelikult see nii ei ole ning praktikas on võimalik langetada otsuseid kolmel alltoodud viisil (Schermerhorn *et al* 1994: 540):

- individuaalne otsus: ühe isiku poolt, grupi nimel, tehtud otsus;
- nõuannete põhjal tehtud otsus – ühe isiku poolt, peale teiste grupi liikmetega konsulteerimist või nendelt sisendi otsimist, tehtud otsus;
- grupiotsus – kõikide grupi liikmete poolt langetatud otsus, ideaalis on sel juhul saavutatud konsensus.

Pashiardis (1994: Ejaz *et al* 2011: 1552 kaudu) on öelnud, et otsustusprotsess on iga organisatsiooni alusprotsess. Ejaz *et al* (2011: 1551-1552) on arvamisel, et mida paremini on

otsus langetatud, seda parem on organisatsiooni esitus. Inimressurss on arvatud olevat kõige dunaamilisem ressurss, mis panustab organisatsiooni efektiivsusesse ja esitlusse (*Ibid* 2011: 1551-1552), mistõttu peab juht otsustama, milline otsus on oluline, et kaasata töötajaid (Ivancevich 1979, Ejaz *et al* 2011: 1552 kaudu). See käsitlus kattub Schermerhorn *et al* (1994) kolme otsuse langetamise viisi eristamisega.

Seega tuleb organisatsiooni juhtidel otsustada ja langetada valik, kas struktuurimuudatus on selline otsus, mida langetada üksi; langetada üksi, kuid enne konsulteerida oma alluvatega või otsustada see grupis.

Feldman (2000, Brown & Cregan 2008: 667 kaudu) leiab, et töötajad on muutunud oma organisatsiooni suhtes rohkem küünilisemaks. Dean *et al* (1998: 341) käsitlus toetab Feldmani lähenemist, kuid lisab, et küünilisemaks muuhulgas ka organisatsiooniliste muudatuste suhtes. Organisatsiooni liikmete küünilisust põhjustavad Reichers *et al* (1997: 48) arvates varasemalt toimunud ebaedukad organisatsiooni muutused, muutuste kohta vähene ja ebaadekvaatne informatsiooni jagamine ning eelsoodumus küünilisusele. Rahulolu ja küünilisuse juures mängivad olulist rolli juhtkonna poolt informatsiooni jagamine ja töötajate kaasamine otsustusprotsessi (Brown & Cregan 2008: 668). Küünilisust on võimalik minimaliseerida, kui juhtkond tunnistab tehtud vigu, vabandab ja kiiresti võtab kasutusele õiged meetmed, et vigu parandada. Kahesuunaline kommunikatsioon on edu aluseks, mille läbi juhtkond saab teadlikuks töötajate hirmudest ja ootustest seoses muutusega. (Reichers *et al* 1997: 56)

Uuringud on näidanud, et mida rohkem jagab juhtkond informatsiooni töötajatega, seda enam mõistavad töötajad korralduslikke otsuseid (Brown & Cregan 2008: 680) ja suureneb juhtkonna usaldusväärsus töötajate silmis (Dean *et al* 1998: 345). Töötajate kaasamine otsustusprotsessi võimaldab neil uurida juhtkonna motiive ja erinevate otsustega kaasnevaid võimalikke tagajärgi, enne kui langetatakse lõplik otsus (Brown & Cregan 2008: 680) ning seega ei tule muudatused töötajatele üllatusena (Dean *et al* 1998: 345). Seega, mida enam jagatakse informatsiooni ja kaasatakse töötajaid otsustusprotsessi, seda vähem on töötajad muudatuste osas küünilised (Brown & Cregan 2008: 681).

Kui arvestada eeltoodud käsitlust, et otsustamine mõjutab organisatsiooni esitlust; inimressurss on organisatsiooni esitluseks vajalik; töötajad on muutunud küünilisemaks muudatuste osas, siis tundub igati loogiline, et töötajaid tuleks otsustusprotsessi kaasata ning

juhtkond peab kaaluma ning analüüsima, milline otsustusviis valida struktuurimuudatuste otsustamiseks. Seda mõttekäiku toetavad ka osalusjuhtimist pooldavad autorid.

Osalusdemokraatial põhineval juhtimisstiilil kaasavad juhid oma töötajaid, et koguda informatsiooni, langetada otsuseid või lahendada probleeme (Wagner 1994, Ejaz *et al* 2011: 1552 kaudu). Osalusel põhineva töökliima kujundavad oma suhtumiste ja käitumiste kaudu juhid, kes valivad juhtimisstiili ja otsustavad nt kuidas viia läbi koosolekuid või kaasavad töötajaid otsuste langetamisesse (Brown & Cregan 2008: 670). Optimaalse otsuse langetamiseks tuleb valida õiged inimesed ja osalemine peab olema asjakohane (Rausch 1996b, Ejaz *et al* 2011: 1552 kaudu). Likert (Andrews & Herschel 1996: 73 kaudu) on arvamisel, et need inimesed, kes on otsusest kõige rohkem mõjutatud, st peavad seda otsust hakkama ellu rakendama, on just need inimesed, kes peaksid otsuse tegema.

Lawler (1987: 38-39) on toonud välja osalusjuhtimise eelised ja puudused. Eelisteks on kõrgem motivatsioon, rahulolu, kvaliteetsem otsus, väiksem vastuseis muudatustele. Need võivad aidata oluliselt kaasa organisatsiooni tulemuste paranemisele. Osalusjuhtimise negatiivsed tagajärjed võivad olla suuremad palgakulud, väljaõppe kulud, keskastmejuhtide vastuseis ning ajakadu. (Lawler 1987: 38-39)

Osalusel põhinev juhtimisstiil ja alamate kaasamine otsustusprotsessi on viinud mitmete uuringuteni, milles on püütud leida vastuseid küsimustele, kuidas ammutada töötajatest maksimumi ning millal ja kui palju töötajaid kaasata. Juhtimisalaste uuringutega tegelevad teoreetikud usuvad, et vastus peitub töötajate võimustamise tehnikas. (Sharma & Kaur 2008: 7) Lisaks võimustamisele, leidsid Schermerhorn *et al* (1994: 339), et gruppide, kui organisatsiooni inimressursside, paremaks kasutamiseks on meetodid, mis on seotud märksõnadega osalemine ja kaasamine.

Seega on jõudnud mitmed autorid järeldusele, et muudatuste planeerimisega ja otsustamisega käib kaasas töötajate kaasamine. Organisatsiooni liikmete kaasamine on oluline ka struktuurimuudatuste otsustamisel ning juhid peavad valima kõige sobivaima viisi sellise muudatuse otsustamiseks. Seda seetõttu, et avaliku sektori organisatsiooni struktuurid on keerukad ja mitmetasandilised ning hõlmavaid paljusid töötajaid. Muudatused sellistes organisatsioonides toovad kaasa ebakindluse töötajate seas, kuna muutuvad alluvussuhete- ja võimu liinid, sh aruandekohustuse liinid või vähenevad töökohad. Kuid osalusjuhtimine ja

kaasamine võivad olla need, mis aitavad kohaneda muutustega ja otsused langetatakse kvaliteetsemalt.

## **1.2. Organisatsioonisisene kaasamine ja selle vormid**

Eelnevas alapeatükis selgus, et struktuurimuudatuste planeerimine ja otsustamine on selline organisatsiooni muutus, mis toob endaga kaasa töökohtade võimaliku vähenemise, ümberkorraldused tööjaotuses ja alluvussuhetes (sh aruandluskohustuse muutused) ning emotsionaalseid ja suhtepingeid töötajate vahel. Seega on oluline, et organisatsiooni liikmed saaksid õigeaegselt, täpset ja olulist informatsiooni. Lisaks informatsiooni jagamisele on oluline inimesi muutustesse ka kaasata, et nendega kohanemine ja harjumine oleks kiirem ja kergem ning vastasseis muutustele väiksem. Käesolevas peatükis vaadeldakse, miks on oluline ja millised on organisatsiooni võimalused, et kaasata oma liikmeid otsuste langetamisesse.

Alljärgnevalt annab autor ülevaate, mis on võimustamine, osalemine ja kaasamine ning mille poolest need kolm teineteisest erinevad või sarnanevad.

### **1.2.1. Võimustamine**

Erinevad autorid on võimustamist defineerinud erinevalt. Näiteks leiavad Schermerhorn *et al* (1994: 344, 473), et võimustamine on protsess, mille läbi üksikisikud või grupid võtavad ise vastu otsused, mis mõjutavad neid või nende tööd ning vastutavad tehtud otsuste eest ise. Waterman (1987, Mills & Ungson 2003: 143 kaudu) defineerib võimustamist kui võimu suunamist, mis toob endaga kaasa võimu detsentraliseerimise otsustusprotsessis ja vastutuse kandumise madalama astme töötajatele. Thomas ja Velthouse (1990, Sharma & Kaur 2008: 8 kaudu) näevad võimustamises kui motiveerimise viisi või komplekti. Sharma ja Kaur'i (2008: 8) käsitluses tähendab võimustamine ka õigust ja võimet otsustada – inimene mitte ainult ei soovitada, vaid on osaline otsuste langetamisel. Võimustamise ühine osa, kõikide eeltoodud autorite käsitlustes, seisneb indiviidide või grupi õiguses osaleda otsustusprotsessis ning langetada ka otsuseid.



Võimustamise kontseptsioon hõlmab töötajate arengut. Võimustamise korral delegeerivad juhid võimu võtta vastu otsuseid töötajatele selliselt, et töötajad näitavad kõrgendatud pühendumust. Eesmärk on taaselustada organisatsiooni suurenenud efektiivsuse kaudu ja positiivselt mõjutatud käitumise, motivatsiooni ja pühendunud töötajate kaudu. (Vos & Schoemaker 2001: 97) Võimustamise käigus kärbitakse ettevõtte juhtimistasandeid ja töötajaid. Tulemuseks on lihtsam organisatsioon, milles on vähem töötajaid, kes jagavad omavahel rohkem võimu oma igapäeva tegemistes. Võimustamine on üha enam populaarsust koguva isejuhitavate töörühmade ja teiste loominguuliste töötajate kaasamise gruppide põhialus. (Schermerhorn *et al* 1994: 473)

Võimustamise üheks aluseks on radikaalselt teistsugune võimu nägemine. Iga indiviidi võimustamist tuleb vaadelda läbi selle, kuidas võim organisatsiooni sees muutub. Kui struktuuri hierarhias suunata võimu alla poole, madalamatele tasemetele, siis tekib küsimus, kas võimustatud inimesed saavad määrata preemiaid ja karistada? Kas nendele antud õigus tegutsemiseks, annab neile ka õiguse formaalseks autoriteediks? Töötajaid tuleb õpetada, kuidas laiendada talle antud võimu ja uue mõjuvõimu potentsiaali. Organisatsiooni sees tuleb hakata nägema võimu teise vaatenurga alt. Võim ei ole enam vahend teistest inimestest üleolemiseks, vaid see on vahend, et asjad saaksid tehtud. Seega tuleb juhtimises teha ümberkorraldusi ning suurema autoriteedi ja karistamise asemele tuleb kasutusele võtta uued tehnikad, nt arutelud, sõbralikkus ja läbirääkimised. (Schermerhorn *et al* 1994: 473-475)

Sageli on võimustamist kasutatud samas tähenduses sõnadega delegeerimine ja töötajate osalemine (Mills & Ungson 2003: 144). Võimustamise ja osalemise peamine erinevus seisneb selles, et kui osalemine on töötajate tagasiside kaasamine otsustusprotsessi (Roberts & O'Reilly 1979, Mills & Ungson 2003: 144 kaudu) ja ei tähenda automaatselt autoriteeti ega õigust langetada otsuseid (Mills & Ungson 2003: 144; Sharma & Kaur 2008: 11), siis võimustamine hõlmab endas ka töötaja õigust langetada otsuseid (Sharma & Kaur 2008: 11).

Võimustamise ja osalemise vaheline erinevus seisneb ka nende mõjususes töötajale. Kui võimustamine oli töötajale motivatsiooniks (Thomas & Velthouse 1990, Sharma & Kaur 2008: 8 kaudu), siis osalemises näevad töötajad pigem kognitiivset kasu eelkõige informatsiooni jagamises (Locke *et al* 1994 & Locke *et al* 1995, Wagner *et al* 1997: 50-51 kaudu).

Võimustamine on seega, tuginedes eeltoodud käsitlustele, juhtimisstiil, mis toob kaasa võimu suunamise struktuurihierarhias madalamatele astmetele. Tulemuseks on töötajate suurem võim ja õigus otsustada nende endi töövaldkonda puudutavate küsimuste üle. Lisaks tõuseb töötajate motivatsioon, pühendumus ja paranevad töötulemused. Võimustamise algne idee peab tulenema juhtkonnast ning see eeldab ümberkorraldusi ametipositsioonides, alluvus- ja käsuliinides.

### **1.2.2 Osalemine ja kaasamine**

Töötajate osalemine ja kaasamine on problemaatiline ja lahtine terminoloogia. See hõlmab endas juhtkonnas kindlaksmääratud ja algatatud praktikat, mis võimaldab töötajatel olla pidevalt kursis informatsiooniga ja soodustab kahesuunalist vaadete ja arvamuste vahetamist, et mõjutada tööjuures tehtavate otsuste tegemist. (Cox *et al* 2009: 2150)

#### **Osalemine**

Osalemine tähendab töötajatega konsulteerimist, arvamuste ja otsuste jagamist. Osalemine on vaimne ja emotsionaalne grupiliikmete kaasamine situatsioonides, mis julgustavad neid panustama grupi eesmärkidesse ja jagama vastutust (Sharma & Kaur 2008: 11). Osalemist vaadatakse sageli ka kui kommunikatsiooniprotsessi või tehnikat, et veenda ja kasutada töötajate tagasisidet otsustusprotsessis (Robert & O'Reilli 1979, Mills & Ungson 2003: 144 kaudu).

Töötajate osalemine on pöördvõrdelises seoses stressiga, kuid sellel on otsene mõju üksikisiku ja organisatsiooni saavutustele. Individuaalsel tasandil aitab osalemine suurendada rahulolu tööga, pühendumust organisatsioonile, töötajate esitlust ja organisatsiooni liikmete käitumist. Töötajate osalemisest võidab ka organisatsioon läbi efektiivsuse ja tulemuslikkuse. (Ejaz & Khalid, 2011: 1552) Vroom & Jago (1974: Wagner *et al* 1997: 50) toetavad osalemist sellisel juhul, kui ülemustel endal puudub täielik ülevaade konkreetse teema osas.

#### **Kaasamine**

Kaasamise kohta ei ole erialakirjanduses selget definitsiooni. Seda on käsitletud paralleelselt, kuid mitte sünonüümina, sõnaga osalemine. Kaasamine on isiku valmisolek teha kõvasti tööd ja rakendada jõupingutusi töötulemuste parandamisele väljaspool tavapäraseid ootusi (Schermerhorn *et al* 1994: 144). Schermerhorn *et al* (1994: 540) näeb kaasamises juhtkonna

valikut keda ja kuidas hõlmata otsuste langetamise protsessi. Vos ja Schoemaker (2001: 98) näevad kaasamises töötajate samastumist oma töö ja organisatsiooniga. Töötajad, kes tunnevad, et nende kaasamine võib omada mõju otsuse langetamisele, on tõenäoliselt ka rohkem kaasatud (Brown & Cregan 2008: 673).

Erialakirjanduse kohaselt ei saa siiski eristada omavahel selgelt kaasamist ja osalemist, kuid nende vahe seisneb ennekõike selles, et kaasamine on juhtkonna otsus organisatsiooni liikmeid kaasata ning liikmed saavad täita otsustatud kaasamise läbi osalemise. Ehk siis kuigi oma sisult on nad sarnased, siis kaasamise ja osalemise peamine erinevus seisneb nende terminite subjektides - kaasab juhtkond, osalevad töötajad. Kaasamine ei saa olla tulemuslik kui töötajad ei taha osaleda. See lähenemine viitab kõrge kaasatusega juhtimisele (*high involvement management*). Lawler (1987: 193) on läbi sellise juhtimise sisustanud kaasamise põhiidee:

- inimesi saab usaldada nende töötegevusi puudutavate otsuste langetamisel;
- inimesed suudavad arendada teadmisi, et langetada otsuseid nende töötegevuste osas;
- kui inimesed langetavad oma töötegevuste osas ise otsuseid, siis organisatsiooni efektiivsus tõuseb.

Seega näevad autorid, et kaasamise algne soov peab tulema juhtkonnast. Inimesed on kaasatud siis, kui neil on õigus ise langetada otsuseid oma töötegevuste osas ning kui juhtkond otsustab neid kaasata otsustusprotsessi. Seda autori järeldust toetab ka Cox *et al* käsitus (2006: 250 ja 2009: 2150-2151), mille järgi uuritakse töötajate kaasamist ja osalemist (*employee involvement and participation* – EIP) ühise uurimisobjektina.

Kaasamine ja osalemine sellistes otsustes, mis toovad kaasa suured organisatsioonilised muudatused, võib vähendada muudatustele vastu olemist (Coch & French 1949, Lawler 1987: 33 kaudu). Lawler (1987: 34) toob välja kolm protsessi, mis toimuvad kui inimesed on kaasatud ja osalevad muudatustes.

Esiteks on motivatsiooni protsess. Kui inimesed on psühholoogiliselt seotud muudatuse kujundamisega ja nad leiavad et see on soovitud muudatus, siis nende soov saada preemiat ja eneseteostamise tunne tekitavad neis soovi, et muudatus saaks edukalt rakendatud. Teine protsess seisneb selles, kuidas muudatuse iseloom saab olema mõjutatud selle muudatuse planeerimise juures osalevatest inimestest. Kui inimesed osalevad, siis nad kujundavad

muudatuse selliseks nagu nad soovivad. Seega on muudatuse eeldatav tulemus nende igapäeva tööelus positiivne. Kui inimesed ei osale, siis nad ei pruugi nõustuda muudatusega ja mõista muudatuse vajadust ning tulemus on negatiivne, isegi siis kui muudatuse tulemus negatiivne ei ole. Kolmas on kommunikatsiooni valdkond, milles osalemine võib vähendada muudatustele vastuseisu. Mida rohkem omavahel kommunikeerida, seda paremini saadakse muudatuse olemusest aru ja väheneb vastuseis. (Lawler 1987: 34)

Locke & Schweiger on leidnud, ja nende järeldustega nõustus ka Wagner (1997: 50), et osalemise tõeline potentsiaal ei seisne töötajate motiveerimises, vaid selle võimekuses aidata kaasa kognitiivsele kasvule ning teadlikkuse suurenemisele läbi teadmiste jagamise nende töötajate seas, kes muidu informatsiooni ei jagaks. Locke & Schweigeri kognitiivse osaluse mudeli üks põhiargumente on, et paljud töötajad teavad rohkem oma tööst kui nende ülemused ja kui töötajatega konsulteerida, siis see garanteeriks palju kvaliteetsema otsustuse kui teeksid seda ülemused iseseisvalt (Wagner *et al* 1997: 50).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et võimustamine on kui juhtimisstiil. Kaasamine ja osalemine on aga juhtkonna otsustus keda ja kuidas ning millal otsustusprotsessi kaasata. Seega, püüdes kohaldada võimustamise, kaasamise ja osalemise erinevusi otsustusprotsessi mudelile, siis saavad ettevõtte töötajad osaleda läbi kaasamise otsustusprotsessi kahes esimeses etapis (alternatiivide tuvastamine ja nende defineerimine), kuid nad ei saa osa võtta kolmandast faasist (alternatiivide vahel valimine). Võimustamise korral saavad aga töötajad neile delegeeritud ja suunatud tööülesannete täitmisel sisustada ise kõik kolm otsustusprotsessi sammu. (Sharma & Kaur 2008: 11) Eeltoodu käsitlese põhjal võib teha järelduse, et võimustamise üks osa on ka osalemine ja kaasamine. Kuid osalemine ja kaasamine ei anna õigust langetada muid otsuseid kui oma töötegevusega seonduvaid.

### **1.2.3. Kaasamise ja osalemise tehnikad**

Et töötajate kaasamine õnnestuks, tuleb juhtidel näidata üles siirast pühendumust osaluseks ja võimustamiseks. Töötajatel peavad olema reaalsed võimalused mõjutamaks neid endid puudutavaid küsimusi. (Schermerhorn *et al* 1994: 340) Seega peab algatus kaasamiseks pärineva juhtidelt. Seda mõttekäiku toetab ka Lawler'i (1987) lähenemine, mille kohaselt osalemine ei ole miski, mis organisatsioonil on või ei ole, vaid see esineb mitmel eri moel ja on toodud esile mitmel viisil. Osalemine koosneb neljast elemendist: võim, informatsioon,

teadmised ja premeerimine. Neid kõiki kasutatakse, et kirjeldada osalusjuhtimise programmi. Seega kui soovitakse muuta oma organisatsiooni osalusjuhtimisel põhinevaks, siis läbi võimu, informatsiooni ja teadmiste jagamise ja premeerimise saab määrata, mis on muutunud ja mis mitte. (Lawler 1987: 21-22) Lawler'i mõttekäigus saab järeldada, et osalusjuhtimise algne idee peab pärinema organisatsiooni juhtkonnast.

Töötajate osalemiseks ja kaasamiseks on mitu erinevat tehnikat. Nt iga töötaja osalemist eeldab meeskondlikud briifingud või probleemi lahendamise grupid. Töötaja kaudse või otsese osalemisega on töökomiteed. Sõltuvalt osalemise ja kaasamise tehnikast, sõltub ka selle intensiivsus või mõjus. (Cox *et al* 2006: 251) Osalusprogrammid erinevad teineteisest sellepoolest kui suurt osa nad organisatsioonist hõlmavad. Mõni osalusprogramm mõjutab ainult mõnda üksikut indiviidi või töörühma, kuid seevastu mõni võib mõjutada tervet tehist või korporatsiooni. (Lawler 1987: 27) Alljärgnevalt käsitletakse mõningaid kaasamise tehnikaid ja võtteid.

Töötajate kaasamise üks spetsiaalseid viise on kvaliteediringid (*quality circle*). Kvaliteediringi moodustavad inimesed, kes kohtuvad näiteks nädalas korra, et arutada ja analüüsida lahendusi probleemsetele teemadele, nt toote kvaliteet, töö produktiivsus või hind. Sellesse gruppi kuuluvad inimesed peaksid olema spetsiaalse väljaõppega infokogumises ja erinevates analüüsitehnikates. Kvaliteediringis olevad inimesed ja selle ringi juht peavad pooldama demokraatiat ning oskama sõnastada alternatiive ning võimalised alternatiivide vahel valima. (Schermerhorn *et al* 1994: 340) Lawler (1987: 47) lisab, et kvaliteediringides osalemine toimub vabatahtlikkuse alusel. Ringi moodustavad just inimesed sellest valdkonnast, milles esinevaid probleeme lahendada hakatakse. Kvaliteediringid ei oma autoriteeti ega võimu. Inimesed lihtsalt omavad õigust saada kokku ja teha omapoolseid ettepanekuid ja soovitusi. (*Ibid* 1987: 49)

Tagasiside uuringud (*Employee survey feedback*) on samuti üks kaasamise viisidest. See meetod eeldab, et organisatsioonis on hästi välja töötatud tagasiside kogumise lehed ning küsimused puudutavad töötajate suhtumisi toimunud muudatuste osas ning võrdlevad organisatsiooni erinevaid osi ja seda, kuidas need on muutunud. Küsimustele vastamine on anonüümne ning töötajatele antakse tulemustest ka tagasisidet. Selle meetodiga ei kaasne töötajatele võimu jagamist. Töötajad saavad läbi küsimustiku jagada oma arvamust

juhtkonnale. Tagasiside uuringutes saavad osaleda kõik organisatsiooni töötajad. (Lawler 1987: 69-76)

Kaasamine toimub ka läbi töö mitmekesistamise/rikastamise (*Job enrichment*). Selle meetodi eesmärgiks on motivatsiooni, esitluse ja rahulolu edendamine läbi töötaja töö põnevamaks tegemise. Selline meetod eeldab, et töötajale usaldatakse teha kogu protsess tööst. Töö rikastamise korral kohtuvad ülemus ja alluv ning alt-üles kommunikatsiooni põhimõttel arutatakse läbi tööprotsess, sealjuures on töötajal eelissõnaõigus ettepanekute tegemiseks. (Lawler 1987: 82; 86- 89) Herzberg (Andrews & Herschel 1996: 80 kaudu) lisab, et töö rikastamise korral hõlmatakse töötajaid probleemi lahendamise koosolekutele. Rikastamise meetodiga käib kaasas ka suurem võim. Kui töötajal on õigus viia läbi tööprotsess otsast lõpuni, siis on tal ka õigus langetada konkreetsetes protsessis otsuseid. Suurenevad ka teadmised ja oskused. (Lawler 1987: 90)

Töörühmad (*Work teams*) on üha enam populaarsust koguv kaasamise meetod. Töörühmadele ülesannete jagamine ei tähenda automaatselt osalusjuhtimist, kuid enamasti see niimoodi on. Töörühmas olevad liikmed aitavad teine-teist ülesannete täitmisel ning vahetavad tööülesandeid. Tulemuseks on paremad tulemused ja suurem rahulolu. (Lawler 1987: 101-102) Töörühma kuuluvad kõik inimesed konkreetsetes valdkonnas, kus muudatusi on vaja ellu viia. Töörühmades osalemine ei vabatahtlik, kuid neid rakendatakse nendes valdkondades, kus huvi töörühmade vastu on olemas. (*Ibid* 1987: 103) Töörühmad kohtuvad sagedasti ja neid juhib selleks määratud juht. Töörühmal puudub õigus langetada kõiki otsuseid ise. See lepitakse kokku juhtkonnas, milliseid otsuseid töörühm võib vastu võtta ja milliseid mitte. Küll aga vastutab töörühm enda esitluse eest. (*Ibid* 1987: 105-106)

Lisaks töörühmadele on kaasamise meetodiks veel teinegi rühmatööl põhinev võte - töötajate kaasamise rühmad (*Employee involvement groups*). Töötajate kaasamise rühmad on grupid töötajatest, kes kohtuvad regulaarselt väljaspool oma tavapärast tööüksust, et kollektiivselt lahendada olulisi tööalaseid teemasid. Selliste rühmade eesmärgid on seotud üldise kvaliteeti kontseptsiooniga ja kõikides tehingutes pideva täiustamise otsingutega. Grupp koosneb tavaliselt viiest kuni kümnest inimesest ning nad arutavad regulaarselt võimalusi kvaliteedi suurendamiseks, klientide rahulolu parendamiseks, produktiivsuse suurendamiseks ja tööelu kvaliteedi arendamiseks. Läbi töötajate kaasamise rühmade saavad grupis osalevad liikmed mõjutada neid asju, mis mõjutavad omakorda neid ja nende tööd. Et selline kaasamine oleks

edukas, peavad juhid võimaldama töötajatele reaalsed võimalused tegutsemiseks. (Schermerhorn *et al* 1994: 340)

Kaasamine ja osalemine ei pea ilmtingimata käima läbi konkreetse võtte või meetodi. See võib toimuda ka läbi organisatsiooni töökliima (Brown & Cregan 2008: 670). Brown'i ja Cregan'i lähenemise kohaselt otsustab juhtkond, milline osalusel põhinev töökliima organisatsioonis on. Praktikas on kohaldatud kahte erinevat osalusel põhinevat töökliimat: informatsiooni jagamisel põhinev ja otsustusprotsessis osalemisel põhinev kliima (*Ibid* 2008: 670). Informatsiooni jagamisel põhinev töökliima tähendab, et juhtkond julgustab töötajaid jagama tööga seotud arvamusi, kuid lõplik otsustusõigus jääb juhtkonnale (Cabrera *et al* 2003, Brown & Cregan 2008: 670 kaudu). Otsustusprotsessis osalemisega kaasnev töökliima annab töötajatele suurenenud vastutuse ja autonoomia korraldada enda tööd ja esitlust vastavalt oma äranägemisele (*Ibid* 2008: 670-671 kaudu).

Töötajate otsustusprotsessis osalemist eeldav töökliima tähendab, et kommunikatsioon organisatsioonis on kahe-suunaline – alt üles ja ülevalt alla. Selline lähenemine toob endaga kaasa olulise muudatuse otsuste langetamises. Juhtkond peab loovutama osa otsuste langetamise kontrollist töötajatele, et viimased saaksid pakkuda sisendit ja olla abiks tulemi määratlemisel. (Strauss 1998, Brown & Cregan 2008: 672 kaudu) Selline otsustusprotsess on aeganõudvam, kuna kõikide osapoolte seisukohti tuleb arvesse võtta. Lisaks ei ole kõik osapooled samal arvamusel ning seega tuleb arvestada ka ajakuluga, mille toob kaasa erinevate võimaluste kaalutlemine enne kui jõutakse enamuse osapooli rahuldavale otsusele. (Brown & Cregan 2008: 672)

Organisatsioonil on mitu erinevat võimalust, kuidas kaasata oma töötajaid otsuste langetamisesse. Peamisteks kaasamise võteteks on kvaliteediringid, tagasiside uuringud, töö mitmekesistamine/rikastamine, tööühmad ja töötajate kaasamise rühmad. Kaasamise võte sõltub ka sellest, millise töökliimaga organisatsioon on – kas informatsiooni jagamisel põhinev või otsustusprotsessis osalemisel põhinev kliima. Selgelt informatsioonijagamisel põhineva töökliima kaasamise võteteks võivad olla tagasiside uuringud ja erinevad tööühmad. Otsustusprotsessis põhinevasse töökliimasse sobib töö mitmekesistamise/rikastamise kaasamise võte.

## 2. Eesmärk ja uurimisküsimused

### Eesmärk

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, millised on töötajate kaasamise praktikad Haridus- ja Teadusministeeriumis ning iseloomustada töötajate kaasamise praktikaid organisatsioonisisestes otsustes.

### Bakalaureusetöö uurimisküsimused:

1. Milline on üldine organisatsioonisisene kaasamispraktika muutuste otsustamisel Haridus- ja Teadusministeeriumis?
  - a. Milliste muutuste otsustamisel kaasatakse organisatsiooni liikmeid?
  - b. Kelle algatusel toimub kaasamine?
  - c. Keda ja millal kaasatakse? Miks?
2. Milles seisneb organisatsioonisisene kaasamine muutuste otsustamisel?
  - a. Millisel moel saavad organisatsiooni liikmed oma panuse anda? Mida teha?
  - b. Millised on kaasamise tehnikad?
  - c. Kuidas mõjutab kaasamine otsuse langetamist?
3. Kuidas olid kaasatud ministeeriumi liikmed 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatusse?
  - a. Kes oli kaasaja? Kaasatavad?
  - b. Millal, miks ja kuidas toimus kaasamine?
  - c. Kuidas kaasamine mõjutas lõppresultaati?
4. Milline on organisatsioonisisene järeltegevus peale struktuurimuudatuste otsustamist?
  - a. Kuidas toimub teavitamine? Kes ja millal ning mis kanali kaudu teavitab?
  - b. Milliselt on korraldatud tagasiside kogumine?



### **3. Organisatsiooni ja meetodi kirjeldus**

#### **3.1. Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus**

Uuritavaks organisatsiooniks on käesolevas bakalaureusetöös Haridus- ja Teadusministeerium (edaspidi HTM või ministeerium). HTM on valitsusasutus, kes täidab seadustest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas (HTM põhimäärus 2012).

HTMi ülesanneteks on (HTM põhimäärus 2012):

- haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika sihipärase ja tõhusa arengu tagamine; selle tagamiseks õigusaktide süsteemi loomine ja korraldamiseks eraldatava raha ja vara õiguspärase ning tõhusa kasutamise tagamine;
- teadus- ja arendustegevuse kõrgetasemelisuse ning konkurentsivõime tagamine;
- täiskasvanuhariduse ja kutsesüsteemi sihipärase ning tõhusa arengu tagamine;
- õppekavade ja muude haridusstandardite kõrge taseme tagamine;
- pedagoogide ja noorsootöötajate tööalase ettevalmistuse kõrge taseme tagamine;
- riiklike toetuste ja riikliku koolitustellimuse optimaalse mahu ja struktuuri tagamine;
- avalikkuse teavitamisel haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika alal toimuvast.

HTMi juures on uuritavaks valdkonnaks struktuurimuudatused. Peamiseks analüüsitavaks struktuurimuudatuseks on 1. detsembril 2011 jõustunud HTM põhimääruse muudatused, mille tulemusel loodi ministeeriumisse juurde planeerimise asekancleri ametikoht, Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakond, personaliosakond ja avalike suhete osakond, struktuurist kadus avalike- ja välissuhete osakond ning muutusid ka mõningate osakondade paiknemised HTMi struktuuris ja nimetused. (HTM põhimäärus 2009 ja 2011) 2011. aastal toimunud muudatused HTM struktuuris saab jagada kolmeks:

- osakondade haldusala muutus – liikumine ühe asekancleri haldusalast teise;
- uue osakonna loomine;
- talituste kaotamine ning osakonnajuhataja asetäitja ametikohtade loomine osakondades.

Kuni 1. detsembrini 2011 kehtinud HTMi struktuur on toodud käesoleva töö lisas 2 ning alates 1. detsembrist 2011 kehtima hakanud struktuur on toodud töö lisas 3.

Kuid lisaks viimatilele suuremale struktuurimuudatusele, puudutatakse käesolevas töös ka varajasemaid muudatusi perioodist 2007-2011.

## **3.2. Metoodika**

### **3.2.1. Meetodi valik**

Eelnevas peatükis tõstatatud uurimisküsimustele vastuste saamiseks on kõige sobilikum uurimismeetod semistruktureeritud süvaintervjuu. Intervjuude analüüsimiseks kasutatakse temaatilist analüüsi.

Süvaintervjuu ehk standardiseerimata intervjuu on kvalitatiivne uurimismeetod, mille käigus on võimalik saada intervjuueeritavalt väga detailset informatsiooni oma vastuste põhjuste kohta. Süvaintervjuu võimaldab koguda ja töödelda andmeid, mis puudutavad intervjuueeritava arvamusi, väärtushinnanguid, motiive, mälestusi, kogemusi ja tundeid. Süvaintervjuu eelis intervjuu ees seisneb selles, et esimese käigus on võimalik läheneda intervjuueeritavale personaalselt ja esitada küsimusi lähtudes saadud vastusest. Seevastu küsitakse intervjuu käigus kõikidelt intervjuueeritavatelt samu küsimusi. (Wimmer & Dominick 1991: 148)

Struktuurimuudatused ja nendest rääkimine võõrale inimesele on delikaatne teema. Kuna bakalaureusetöö eesmärgiks on saada arvamusi organisatsiooni liikmetelt, keda muudatused on hõlmanud, siis sobib süvaintervjuu eeltoodud meetodikirjelduse põhjal selleks kõige paremini.

Süvaintervjuusid viiakse reeglina läbi väga väikse valimi hulgas. Seega ei ole intervjuude tulemusel võimalik teha paikapanevaid üldistusi. Samuti võib intervjuuerija oma hääletooni, kõnemaneeeri või suunavate küsimustega kujundada intervjuueeritava vastuseid. Hoolimata sellest võimaldab süvaintervjuu saada rohkelt detaile ning palju täpsemaid vastuseid tundlikele teemadele. Pidev kontakt intervjuueeritava ja intervjuuerija vahel muudab mõningatele teemadele lähenemise lihtsamaks. (Wimmer & Dominick 1991: 149)

Semistruktureeritud süvaintervjuu puhul on küsitluskavad planeeritud teemade ja võtmeküsimuste kaupa, kuid küsimuste sõnastus ja järgnevus on vaba. (Vihalemm 2011: 1) Selline lähenemine peaks tagama, et intervjuueeritav saab vabalt rääkida ja jagada oma arvamusi ning kogemusi. Intervjuueerija ei katkesta intervjuueeritava mõttekäiku ning selliselt ei tohiks jääda avaldamata mõni oluline detail.

Semistruktureeritud intervjuu on piisavalt paindlik ja võimaldab ka süstemaatilist analüüsi, kuna teemad ja võtmeküsimused on samad. Samas ei pruugi olla võimalik erinevaid intervjuusid üks-üheselt võrrelda, kuna teemaarendused võivad eri respondentide puhul olla erinevad ning seega kõik respondendid pole olnud n.ö. võrdsetes tingimustes. Seda tüüpi intervjuuga kogutud teave sobib põhjuslike seoste leidmiseks, seletavaks uuringuks. (Vihalemm 2011: 1)

Arvestades semistruktureeritud süvaintervjuu kui uurimismeetodi, nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi, leiab käesoleva töö autor, et see on parim viis, kuidas saada HTM töötajate arvamusi, tundeid ja hinnanguid selle kohta, kuidas toimus töötajate kaasamine organisatsioonis aset leidnud struktuurimuudatuste otsustamisesse.

Bakalaureusetöös viiakse läbi üheksa intervjuud, millest käesoleva töö juhendaja Age Rosenberg viib läbi kolm ning autor kuus. Intervjuud viiakse läbi aprillis 2012. Tulemuste kajastamisel arvestatakse ka eelnevalt, sama teemalises seminaritöös, läbiviidud prooviintervjuud. Intervjuude läbiviimisel kasutatakse semistruktureeritud intervjuu kava (Lisa 3). Läbiviidud intervjuud transkribeeritakse. Transkriptsioonide analüüsimiseks kasutatakse temaatilist analüüsi. Temaatiline analüüs on andmete segmenteerimise ja liigitamise protsess ning andmete aspektide lahtiühendamine enne andmete viimast tõlgendust (Grbich 2007, Matthews & Ross 2010: 373 kaudu). Teisisõnu öeldes, temaatiline analüüs on algandmete töötlemise protsess, et tuvastada nendest peamisi ideid või teemasid. Algandmed tuleb jagada kategooriatesse, need kodeerida ja esitada tabelitena vastavalt sellele, millistele küsimustele vastuseid soovitakse leida. (Matthews & Ross 2010: 373-374) Seega tuleb intervjuud kodeerida, et eristada omavahel erinevate intervjuueeritavate vastuseid; jagada teemad kategooriatesse vastavalt uurimisküsimustele ja abiküsimustele ning esitada tulemused tabelina. Kuna läbiviidud intervjuude tulemused esitatakse tabelitena, siis täispikki intervjuude transkriptsioone käesolevale bakalaureusetööle ei lisata.

### 3.2.2. Valimi valik

Süvaintervjuu valimi moodustamise kriteeriumid on:

- intervjuueeritava tööstaaž ministeeriumis on vähemalt viis aastat;
- intervjuueeritavad töötavad võimalikult erinevatel ametipositsioonidel, et hõlmatud saaksid mitme erineva astme töötajad.

Intervjuueeritavad valitakse järgmisi tunnuseid arvestades:

- positsioon HTMis (tippjuht, juht, asejuht, ekspert)
- sugu
- tööstaaž

Arvestades eeltoodud kriteeriume ja tunnuseid valisid käesoleva töö autor ja töö juhendaja, kes on ühtlasi HTMis avalike suhete osakonna konsultant, intervjuuks välja 10 ministeeriumi töötajat (üks intervjuueeritav valiti samateemalises seminaritöös prooviintervjuu läbiviimiseks). Süvaintervjuude valim on toodud tabelis 2.

**Tabel 2.** Süvaintervjuude valim

Jrk nr	Positsioon	Sugu		Töö- staaž	Intervjuu kood
		M	N		
1.	Tippjuht	X		8	M8 tippjuht
2.	Tippjuht	X		13	M13 tippjuht
3.	Juht	X		12	M12 juht
4.	Asejuht	X		10	M10 asejuht
5.	Asejuht		X	6	N6/1 asejuht
6.	Asejuht		X	6	N6/2 asejuht
7.	Ekspert		X	7	N7 ekspert
8.	Ekspert	X		10	M10 ekspert
9.	Ekspert		X	8	N8 ekspert
10.	Ekspert		X	10	N10 ekspert

Tagamaks intervjuueeritavate konfidentsiaalsuse, kodeerib autor intervjuueeritavad kolme tunnuse alusel:

- M-mees või N-naine näitab intervjuueeritava sugu;

- number näitab intervjuueeritava tööstaaži ministeeriumis
- ning viimane tunnus on intervjuueeritava positsioon HTMis.

Kuna ühe ja sama koodiga on kaks intervjuueeritavat, siis on nad omavahel eristatud lisa numbriga koodis.

## 4. Tulemused

Tulemused on esitatud vastavalt uurimisküsimustes tõstatunud teemadele, mille alusel oli koostatud süvaintervjuu kava. Intervjuude koondtulemused on toodud käesoleva töö lisas 4. Süvaintervjuude transkriptsioonide ning uurimisküsimuste põhjal saab tulemused jagada järgmisteks teemadeks: muutused ministeeriumis, kaasamine ja struktuurimuudatuste otsustamine.

Autor analüüsib kõiki teemasid bakalaureusetöö uurimisküsimuste kaupa, tuues tulemuste kõrvale tsitaate intervjuudest, võimalusel koondtabeleid ja jooniseid.

### 4.1. Üldine organisatsioonisisene kaasamispraktika muudatuste otsustamisel

Selleks, et hinnata, milline on HTM üldine kaasamispraktika muudatuste otsustamisel, on vaja välja selgitada, milliste muudatuste otsustamisel kaasatakse organisatsiooni liikmeid, kelle algatusel kaasamine toimub ning keda, millal ja miks kaasatakse?

Organisatsioonisisene kaasamine muudatuste otsustamisesse HTMis sõltub kahest asjast:

- muudatuse olemusest;
- ametniku positsioonist ministeeriumis.

#### **Muutused, kuhu organisatsiooni liikmeid ei kaasata**

Töötajate kaasamise juures tuleb eristada omavahel otsuseid, mis tehakse kõrgemal, valitsuse tasandil ning neid otsuseid, mis langetatakse ministeeriumis sees. Näiteks ei toimu ministeeriumi liikmete kaasamist poliitilistesse otsustesse, mis toovad endaga kaasa ministri muutuse. Samuti on selliseks muudatuseks olnud ministeeriumi põhiasukoha kolimine Tallinnast Tartu. Lisaks otsustatakse valitsuses Eesti majanduslikust olukorrast tingitud muudatused – nt valitsusasutuste eelarve- ja palgakärped.

- *N6/1 ASEJUHT - poliitilised muudatused otsustatakse kõrgemal pool.*

Samuti ei ole HTMi liikmetel sõna sekka öelda, siis kui valitsus teostab enda hariduspoliitikat ning muudetakse seadusi. Sellisel juhul peab HTM kaasa minema muudatustega, mis on otsustatud juba valitsuses.

- *N6/1 ASEJUHT - Siis varemalt on olnud ka kui meil on ministrid siin vahetunud, ta puudutab kindlasti kõige rohkem sisu osakondi, ütleme nii nagu ta meil on – haridus, keel, teadus, kõrgharidus /--/ Aga just need sisuosakonnad, et need õppekavad ja kõik sellised muudatused, mis nagu terve vabariigi mõttes on olulised.*

Muutused HTMi juhtimisstiilis, töökorralduses ja kommunikatsioonis on samuti sellised muudatused, milles töötajad kaasa ei saa rääkida, kuna need on tingitud konkreetset ministrist ja tema isiksusest. Iga uue organisatsiooni juhiga kaasnevad muudatused ka organisatsioonis sisemiselt. See on midagi sellist, mida ei saa organisatsiooni liikmed mõjutada, kuid nad peavad selliste muutustega kohanema.

- *M8 TIPPJUHT – ministrid dikteerivad ju teataval viisil ka seda töökultuuri ja kommunikatsioonikultuuri, et eks see ministrite muutusest tulenevad muutused ka töökorraldusele ja kõigele muule.*

Sellega, et iga uue valitsuse ja ministriga midagi muutub ka HTMis, oskavad organisatsiooni liikmed juba arvestada. Seda nähakse kui loomulikku arengut, sest igal valitsusparteil on oma nägemus ühiskonnast (M13 TIPPJUHT). Ministrite ja koalitsiooni vahetumised valitsuses mõjutavad enamasti HTMi n-ö sisuosakondade (haridus, keel, teadus, kõrgharidus) mitte tugiosakondade (nt personal) tööd (N6/1 ASEJUHT).

- *M13 TIPPJUHT - Iga kord kui on valitsus vahetunud, siis on ka jälle midagi ministeeriumis ees.*
- *N10 EKSPERT - No teadupoolest meil on väga palju erinevaid valitsusi /--/ Selles mõttes, mingid teatavad muudatused kaasnesid iga uue ministriga.*

Küll aga on tekkinud erinevate ministritega võrdlusmomente. Ministrid erinevad oma suhtlemis- ja juhtimisstiililt, neil on erinevad stiilid, kuidas korraldada tööd organisatsioonis ning millisel moel ja ulatuses töötajaid muudatustesse kaasata. Kõik need erinevused muudavad ministri vahetumisega kohanemise kas kergemaks või raskemaks. Nt on kommunikatsiooniga tegelevatele töötajatele raske, et minister suhtleb asutuses ainult tippjuhtkonnaga ning suhtekorraldajatel otsekontakt asutuse juhiga puudub (M10 ASEJUHT)

- *M8 TIPPJUHT - Praegu on nagu rohkem protsessi põhisem juhtimine. Eelmise ministri juhtimine oli rohkem projektsem...siis ta andis ise väga palju sellist oma vaadet sinna sisse, kuidas tegema peaks. Hetkel minister ootab, mis ametnikud ette panevad, kuidas lahendada võiks.*
- *M10 ASEJUHT – et tema stiil on selline, et ta sisuliselt ei suhtle majas peale tippjuhtkonna esindajate majas mitte kellegagi.*

Seega ei toimu ministeeriumi liikmete kaasamist sellistesse otsustesse, mis otsustatakse valitsuse tasandil. Nt on sellisteks otsusteks riigi valitsemisega seotud teemad – eelarved, palgaküsimused, prioriteetsed valdkonnad valituses. Samuti ei kaasata HTMi liikmeid ministri vahetusega seotud muudatustesse – HTMi juhtimis- ja suhtlemisstiil.

### **Muudatused, kuhu organisatsiooni liikmeid kaasatakse**

Kui organisatsiooni liikmeid muudatustesse kaasatakse, siis sõltub kaasamise ulatus töötaja positsioonist HTMi struktuurihierarhias. Rohkem toimub juhtide, kui tavatöötajate kaasamist.

#### Juhtkonna kaasamine

Tippjuhtkond on kaasatud kõikidesse ministeeriumi tööd puudutavatesse muudatuste otsustamise protsessi. Tippjuhtkonna moodustavad ministeeriumis minister, kantsler ja asekanterid, kes kaasavad vastavalt vajadusele oma alluvuses olevate osakondade juhatajaid ning peale otsuste tegemist teavitatakse nendest töötajaid.

- *N6/1 ASEJUHT - ütleme juhtkond /--/ seal võetakse otsused vastu, siis eks ta läheb siis allapoole.*
- *M13 TIPPJUHT - Kuna ma olen asekanter, juhtimistasandi inimene, siis ma olen ikka kõigi juures saanud kaasa rääkida. Kui mõne osakonna sees on muudatused, siis loomulikult ma kaasa ei räägi, sest minuni need lihtsalt ei jõua. Kui minu osakondades on muudatused, siis ma räägin loomulikult kaasa.*

Osakondade juhatajad on tippjuhtkonna poolt kaasatud oma osakonda puudutavate muudatuste otsustamisesse ning lisaks on võimalik juhtkonna koosolekutel ka muudel teemadel kaasa rääkida. Kuid selle eelduseks on, et osakonnajuhatajatel on olemas vastav teadmine planeeritavatest muudatustest.

- *M12 JUHT – no ikkagi otseselt osakonna põhimääruse või et osakonna põhimääruse ja otseselt tööülesannetega seotud asju, noh ikkagi esmajärjekorras.*



Lisaks sellele on HTMis ka palju selliseid otsuseid, mis langetatakse juhtkonnas väikses ringis, ilma et oleks eelnevalt toimunud kellegagi konsulteerimist. Nt on sellisteks otsusteks olnud koosolekute formaadi muutmine ning otsustusprotsessi materjalide ettevalmistamine. Koosoleku formaadi muutmise eesmärgiks oli muuta koosolekud selliseks, et seal ka langetatakse otsuseid. Otsuseid langetatakse põhjalikult ettevalmistatud koosoleku materjalide – memode – baasil. Selle tingis organisatsiooni juhi vahetumine. Muudatused viidi sisse võimalikult sarnaselt sellele, milline oli koosolekute pidamise vorm ministri eelmises asutuses. Selle eesmärk oli, et ministril oleks tuttavam töökeskkond.

- *M8 TIPPUHT - alates 1999st aastast, et HTMis ei olnud tegelikult ühtegi koosolekut, mis oleks kokku lepitud, et see on koosolek, kus midagi otsustatakse.*
- *M12 JUHT- mis puudutab näiteks juhtkonna koosoleku materjalide või üldse ministeeriumi otsustusprotsessiga seotud materjalide ettevalmistust ja nende kvaliteedi nõuded on oluliselt muutunud. /--/*

Osalt oli koosoleku formaadi muutmine tingitud ka sellest, et uus minister on eelmistest konkreetsem ning teisalt saavad organisatsiooni liikmed ka kindluse, et midagi juhtkonnas ka otsustatakse. Selline koosolekute materjalide põhjalik ettevalmistamine ning memodele kvaliteedi nõuete kehtestamine tagab, et koosolekul on olemas sisend, mille alusel otsus ka langetada.

- *M8 TIPPUHT - Kõigil on teadmine, et kui sa midagi esitad, siis sa saad juhtkonnas otsuse jah või ei, mis iganes – parandada, muuta. See kindlustunne selles osas, et midagi otsustatakse, on oluline.*

### Töötajate kaasamine

Ülejäänud organisatsiooniliikmete kaasamine muudatuste otsustamisesse sõltub juba sellest, kas muudatus puudutab konkreetse ametniku töövaldkonda ning selle ametniku positsioonist struktuurihierarhias.

Kõige enam toimub HTMis organisatsiooni liikmete kaasamist selliste otsuste juures, mis küll ei ole seotud otseselt muutustega, kuid mis on olulised töökorralduse, planeerimise või organisatsiooni igapäevatöö kulgemise jaoks. Sellisteks otsusteks on nt arengukavade väljatöötamine, tööplaanide koostamine. Läbirääkimine ja ühine arutelu nendes küsimustes toimub ka HTMi hallatavate asutustega.

- *N8 EKSPERT – üks asi on järgmise aasta tööplaani koostamisel /--/ tehti selline majaillene infopäev või tööpäev suures saalis, kus olid ka hallatavate asutuste võtmeisikud ja terve tööplaani räägiti läbi ka kogu nende hallatavate asutustega niimoodi, et me olime teadlikud ja rääkisime läbi ka hallatavate asutuste tööplaanid ja nemad teadsid täpselt, mida koos tehakse.*

Lisaks kaasatakse liikmeid muudatuste otsustamisesse siis, kui selleks on vajalik konkreetsetes valdkonnas tegutseva ametniku nõu ekspertteadmist. Nt on sellisteks muudatusteks olnud koolide ühendamine ja erivajadustega laste temaatika. Nendes muudatustes saavad kaasa rääkida just omaala eksperdid ja konkreetsetes valdkonnas tööd tegevad ametnikud. Lisaks toimub osakondade kaasamine konkreetsetes valdkondades otsustatud muudatuste elluviimiseks, nt on personaliosakond kaasatud koosseisumuudatuste, struktuurimuudatuste ja palgamuudatuste elluviimisel (N6/1 ASEJUHT).

- *N6/1 ASEJUHT - paljudes osakondades käivad need ütleme siis eksperdid, peaeksperdid käivad ka juhtkonnas, kui on ikka hästi konkreetne teema /--/ Siis saavad need alluvad ise ka oma mõtteid seal edasi anda.*
- *N7 EKSPERT - fakt on see, et sellised sisulised muudatused ei tehta seal ära niimoodi, et kellegagi ei konsulteerita. Konsulteeritakse kitsama ringiga lihtsalt.*

Sellisel juhul on kaasamine olnud seisukohtade, arvamuste, teabe ja mõtete jagamiseks, kuid mitte otsuse langetamiseks. Kaasaja on sellisel juhul olnud HTMi juhtkond.

Lisaks juhtkonna poolt algatatud kaasamisele, toimub kaasamine ka igas väiksemas struktuuriüksuses selle üksuse töö korraldamiseks. Struktuuriüksuses arutatakse omavahel tööalaseid asju ning räägitakse erinevad teemad läbi. Ühine arutamine annab juurde uut ja värsket teadmist (N7 EKSPERT), et otsustada, milliseid mõtteid viia ellu ja millised mitte (N6/1 ASEJUHT). See on tingitud ka struktuuriüksuse juhi isiksusest ja tema juhtimisstiilist.

- *M10 ASEJUHT - Et minu see stiil on kogu aeg olnud, et nagu, mulle nagu meeldib inimestega rääkida ja ma pean seda nagu lisaväärtuseks.*

Kuid kaasamine toimub tööprotsessides ka kolleegide seas omavahel, nt abistatakse üksteist koostöö eesmärgil. Sellisel juhul on kaasamise eesmärgiks eelkõige informatsiooni ja oskusteabe jagamine.

- *N7 EKSPERT - Selle programmi elluviimiseks mina kaasan küll teisi inimesi kindlasti - selle välja töötamisel, muutmisel, see teadmine noh kõigi nende nüansside kohta minul ilmselgelt puudub aga meil on inimesed olemas selleks. Mina kaasan teisi inimesi palju rohkem kui mind kaasatakse.*

Kuigi omavahel jagatakse teavet ja vahetatakse seisukohti ning aeg-ajalt on ekspertidel võimalus käia oma teadmisi näitamas juhtkonnas, siis arvavad töötajad siiski, et ministeeriumis on kaasamist vähemaks jäänud. Põhjust sellele nähakse praeguse ministri juhtimisstiilis ning muudatust lähiajal selles valdkonnas ei nähta (M10 ASEJUHT).

- *M10 ASEJUHT – noh diktofon seda muiet ei lindista, aga kaasamisega on nagu ta on. Et mis siin nagu salata. Et eks pikk tee, ma arvan, on minna.*
- *N10 EKSPERT – minu isiklik arvamus on, et kaasamist on vähemaks muutunud, just nagu alumise tasandi ametnikke ikkagi sellistesse olulistesse otsustesse kindlasti mitte ei kaasat.*

Kuid ühtlasi on põhjuseks ka asjaolu, et juhid ei edasta alati oma alluvatele informatsiooni otsustamisel olevate muudatuste kohta. Teise põhjusena näeb mõni töötaja seda, et ta töötab juhtkonnast teises majas ning ta lihtsalt unustatakse. Ning on ka juhuseid, kus töötaja ise ei tunne huvi või ei soovi olla kaasatud.

- *N6/1 ASEJUHT - paljud osakonnad tunnevad muret, kus on eriti suuremad osakonnad, et nende juhid ei edasta alati, nagu infopuuduses vahel tunnevad ennast. Et kõik info ei lähe alati sinna välja, kus ta võiks minna.*
- *N6/2 ASEJUHT – võibolla see ongi see, et mis silma alt ära, seda justkui polegi olemas.*
- *N7 EKSPERT – aga kuna minu töö on nii ajutine, nii kitsas, siis ma tavaliselt, häbi tunnistada, aga ignoreerin neid (organisatsiooni liikmetelt arvamuste küsimus – autori märkus).*

Kuigi HTMi liikmeid kaasatakse, siis vahel ei ole töötajad oma kaasamise tulemusest aru saanud või ei ole nad sellest tulemusest teadlikud. Nt kaardistasid töörühma kuuluvad ametnikud tööülesannete mahtu ja palkasid. Kuid mis oli selle tulemuseks, intervjuueeritav ei teadnud.

- *N8 EKSPERT - need vist ei ole meil kunagi ükski mitte millegini jõudnud. Vähemalt ma ei tea, et oleks jõudnud.*

Lisaks on HTMi töötajaid kaasatud riskide hindamise küsitlusse. Seda pidas intervjueeritav oluliseks tegevuseks, kuid arvas samas, et see on jabur formaalne asjade täitmine.

- *N8 EKSPERT - Kõik saavad aru, et see rist tuleb teha siia ja too rist sinna ja mida keegi ei leia nagu et et see oleks seotud reaalse elu või reaalse tegevusega ...*

HTM liikmed on ühesel arusaamal, et kaasamine on oluline ning kaasama peaks just neid inimesi ja nendesse otsustesse, mis puudutavad seda valdkonda, kus kaasatud ametnik töötab. Kaasama peab siis, kui muudatus seda ametnikku ka puudutab. Selline ühine arusaam valitseb nii tippjuhtide kui ka spetsialistide seas.

- *M13 TIPPJUHT - neid inimesi on vaja kaasata, keda võimalik muudatus puudutab*
- *N10 EKSPERT - Eelkõige seda inimest, keda see otseselt puudutab ja siis ka teiselt poolt otsest ülemust (keda peaks kaasama – autori märkus)*

Kaasamise vajalikkus seisneb intervjueeritavate arvamusel ka selles, et haridustasemed on omavahel seotud, valdkond kasvab eelkoolieast kuni elukestvaks õppeks välja ning kuna see seotus on meeletu, siis koostöö ongi vajalik (N7 EKSPERT).

Kui üksmeel on HTMis selles, millal peaks kaasama, siis üksmeel valitseb ka selles osas, millal ametnikke kaasata ei ole vaja. Peamiselt leitakse, et iga pisema muudatuse juures ei ole vaja organisatsiooni liikmeid kaasata (N6/1 ASEJUHT), kuna see muutub lõpuks tüütavaks.

- *M10 ASEJUHT - millist jõulukaarti te tahate, või kus me jõulupeo võiksime teha. Noh seda ikkagi otsustab ja pakub välja mingi kitsam seltskond.*

Kuid samas ei soovi mõni ametnik ise kaasatud olla. Ühel juhul tõi intervjueeritav välja, et kuna tema töö on ajutise iseloomuga ja tema panus on samuti ajutine, siis on ta ignoreerinud neid küsitlusi, kus kogutakse organisatsiooni liikmete arvamust (N7 EKSPERT).

Seega kaasatakse HTMis erinevate otsuste tegemisel erinevaid töötajaid. Rohkem on kaasatud juhtivatel kohtadel olevad töötajad. kui struktuuri madalamatel astmetel töötavaid inimesi. Organisatsiooni liikmeid kaasatakse peamiselt informatsiooni ja teadmiste jagamiseks, kuid otsused langetab juhtkond.

## 4.2. Kaasamise olemus muudatuste otsustamisel

Kaasamise olemuse all on mõeldud neid erinevaid viise ja moodusi, kuidas organisatsiooni liikmed on kaasatud muudatuste otsustamisesse – mida nad saavad teha, millised on kaasamise tehnikad ning kas ja kuidas see ka otsuse langetamist mõjutab.

### **Kaasamine vs osalemine**

Kaasamise osas on HTMis erinevad arusaamad. Organisatsiooni liikmed ootavad, et nende käest küsitakse arvamust ja neile jagatakse informatsiooni, kuid juhtkond eeldab, et töötajad näitaksid ise initsiatiivi osaluseks. Info jagamist näevad töötajad vajalikuna ainuüksi juba sellepärast, et planeeritavad muudatused ei tuleks üllatusena.

- *M10 EKSPERT - Mõistlik ta on, et teatud asjades vähemalt, kui midagi on kavas... saalis öelda, et nii, seda me hakkame arutama /-/- et see ei tule nagu välk selgest taevast, siis .. ja .. mingi häälestus on ka juba selle jaoks, siis et sellega hakata tegelema.*

Kui organisatsiooni liikmeid kaasatakse, siis see ei tohi olla näilik ja inimestel peab olema võimalik otsust mõjutada.

- *M10 ASEJUHT – ja et see kaasamine ei oleks nagu illusioone, vaid et see oleks ka tõene kaasamine.*

HTMi juhtkond arvab, et töötajad peaksid ise näitama initsiatiivi osaluseks (M8 TIPPJUHT). Erinev arusaam kaasamisest on tingitud ministri vahetumisega kaasnenud kultuurimuutusest. Kui varem toimiti HTMis nii nagu minister soovis, siis nüüd oodatakse ettepanekuid ametnikelt endilt. Praeguse tippjuhtkonna jaoks on spetsialistid need, kes ütlevad, mida teha selleks et midagi muutuks. Juhi roll on mõista, kas pakutud lahendus muudab seda, mida on vaja muuta. Seda sellepärast, et just organisatsiooni liikmetel, spetsialistidel on see teadmine, mis on vajalik otsuste langetamiseks.

- *M8 TIPPJUHT - meil ajalooliselt olnud siin on erinevad ministrid kes ongi ei olegi lubanud midagi teha sellist mida ta ei taha onju /-/- tema (praeguse ministri – autori märkus) vaade on teine – öelge mis vaja on.*

## **Koosolekud ja informatsiooni liikumine**

Kaasamise tehnikate osas on HTMis kasutusel mitmeid erinevaid võtteid. Kõige levinud vorm selleks on erinevad koosolekud, mis on ministeeriumis justkui üks töö vormidest ja formaatidest.

- *N7 EKSPERT* - *Aga on ka väga palju selliseid koosoleku vormis ja nõupidamiste vormis ja kohtumiste vormis - sellist kaasamist.*

HTMis on kasutusel erinevate formaatide ja ringkondadega mitmed koosolekud. Kokku on HTMis neli erineva astme koosolekut:

- ministri koosolek koos kantsleri ja asekanteritega (intervjuudes nimetatud juhtkonna koosolek);
- ministri koosolekut ettevalmistav kantsleri ja asekanterite koosolek, kus osalevad ka vajadusel osakonnajuhatajad (intervjuudes nimetatud laiendatud juhtkonna koosolek);
- asekanterite koosolekud oma struktuurisambas olevate osakonnajuhatajatega;
- osakonna koosolekud, kus vajadusel osaleb ka asekanter.

Koosolekud on sellised kaasamise viisid, kus info liigub struktuurihierarhias ülevalt alla ja samamoodi ka alt üles. Iga astme juht annab temale teadaoleva info vastavalt vajadusele, kas alt üles või ülevalt alla. Üheks info viimise võimaluseks ministrini on memod, mille põhjal langetatakse juhtkonnas ka otsused. Memode vahendusel oma alluvatega suhteline on see, mis eristab praegust ministrist eelmistest. Kui ametnikud või üksused soovivad ministrini viia omapoolseid ettepanekuid otsuste langetamiseks, siis teevad nad seda läbi kirjaliku memo.

- *M10 ASEJUHT* - *Temaga (ministriga – autori märkus) see suhtlemine on väga palju, paljustki baseerub kirjalikel memodel.*

Memode süsteemis näevad intervjuueeritavad nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi. Memod on konkreetseid ja vastavad teatud nõuetele ning see lihtsustab tööd (M12 JUHT). Lisaks on oma mõtete kirjanek hea kuna jälg jääb maha, kuid teisalt on see lisa töö (M8 EKSPERT).

Kuid nagu eelpool välja toodud, siis informatsiooni liikumine ei suju HTMis alati tõrgeteta ning selle probleemiga on ka HTMi liikmed kursis. Kui ametlik, tööalane informatsioon peaks liikuma skeemi kantsler-asekanter-osakonnajuhataja–osakonnatöötajad järgi, siis igas üksuses see nii tõhusalt ei toimi. Juhtunud on, et töötajad ei ole juhtkonna koosolekul arutatud teemasid üldse kuulnud või on sellest sootuks teisiti aru saanud.

- *M8 TIPPUHT - minu jaoks on loogiline, et kui asekanter läheb üldkoosolekule, siis ta läheb järgmisele koosolekule, kus ta ütleb, et me otsustasime need...*
- *N6/1 ASEJUHT - Paljud osakonnad tunnevad muret, kus on eriti suuremad osakonnad, et nende juhid ei edasta alati, nagu info puuduses vahel tunnevad ennast. Et kõik info ei lähe alati sinna alla välja, kus ta võiks minna.*

Info liikumise puudusena HTMis on näide ka sellest, kuidas eelmise struktuurimuudatuse otsustamise korral töötajad sellest teada said.

- *M10 ASEJUHT - teadate ringi, kes selle struktuurimuudatuse ettevalmistamise juures oli olnud, printis selle uue struktuuri välja, unustas selle kogemata printerisse ja sealt siis üks kolleegidest selle leidis, vaatas ohhooo..skanneeris ruttu sisse, saatis oma sõpradele, oma kolleegidele, kes omakorda jälle saatsid selle edasi.*

Ning mõnel juhul on pidanud töötajad lugema otsustatud muudatustest ajalehest või kuulda seda kolleegide käest. Nt sai raamatupidamisega tegelev üksus teada ajalehe vahendusel sellest, et üks HTMi hallatav asutus liideti teisega, kuigi eelnevalt oli juhtkonnas arutluses selle asutuse raamatupidamise tsentraliseerimine HTMi raamatupidamise andmebaasi. Ametnikud jõudsid selle muudatuse juba ellu viia ning andmebaasid ühildada, kuid selle ebavajalikkusest juhtkond raamatupidajaid ei teavitanud. (N6/2 ASEJUHT)

### **E-kirjad ja Pinal**

Teiseks kaasamise viisiks, eelkõige informatsiooni jagamise mõttes, on e-kirjade vahetamine. HTMis on hästi intensiivne e-kirjade vahetamine (M19 ASEJUHT).

- *M13 TIPPUHT - see informatsioon ju liigub, kes igapool koopia rea peal on igasugused sellised asjad ja eks see kirjalikult – väga väga palju mõtteid liigub ju kirjalikult.*

Info jagamine ja seisukohtade esitamine on võimalik ka läbi HTMi dokumendihaldussüsteemi Pinal. Sinna koondatakse koosolekute protokollid, ametnike tööks vajalikud vormid, blanketid ja informatsioon. Pinali kaudu liiguvad ka kooskõlastamiseks mõeldud seisukohad, majast välja saadetavad arvamused ning juhtkonnas langetatud otsused.

- *N7 EKSPERT - ma arvan, et Pinalis on tegelikult väga palju infot, kui tahetakse leida ja saada...*

- *N6/1 ASEJUHT - meil on oma Pinal eks, sise see dokumendihaldussüsteem, selle kaudu me saame ka hästi palju teavet edasi anda.*

Kuid selles kooskõlastamise protsessis on ka oma teatavad puudused. Nt töid kahel juhul intervjueeritavad välja, et kooskõlastusring võtab liiga palju aega ning vastuskirjade saatmine venib.

- *N6/2 ASEJUHT - varasematel aastatel ei ole mitte ükski dokument menetluskeskkonnas nii kaua menetluses olnud. Meilt ei ole mitte iialgi varem läinud vastuskiri Riigikantseleisse kuuajase hilinemisega.*
- *N7 EKSPERT - Siis on siin majas endas vahe etapid, et kooskõlastus selles instantsis ja kooskõlastus järgmisena siis juhtkonna etappi ja sealt edasi liikumine, kui liigub eksju. /--/ Igasugune dokumentide menetlus võtab tohutult kaua aega.*

### **Muud kaasamise võtted**

Lisaks eeltoodule on ametnikel võimalus anda tagasisidet organisatsioonis toimuvate muudatuste ja üldiste töökorralduslike küsimuste kohta arenguveestlustel. Struktuuriüksuse juht viib kord aastas oma alluvatega läbi arenguveestlused, kust tulevad välja ka võimalikud negatiivsed emotsioonid (N6/2 ASEJUHT); arutatakse juhiga läbi tööd takistavad tegurid; pannakse paika plaanid uueks aastaks (N7 EKSPERT). Personaliosakond teeb nendest koondid, mis edastatakse ka juhtidele (N6/1 ASEJUHT). Kuid tegelikkuses ei peeta kord aastas toimuvaid arenguveestlusi piisavateks.

- *M13 – TIPPUHT - Ja üks kord aastas arenguveestlused ja see tagasiside võib olla vähene, et selleks, et nemad (töötajad - autori märkus) saaksid rohkem kaasa rääkida. Juhul, kui neil huvi on.*

Teine tagasiside andmise võimalus on rahulolu-uuringud. See on regulaarne, kuid mitte iga-aastane vorm (M13 TIPPUHT), mida ametnikud täidavad, et tagasisidestada tööga rahulolu. Lisaks on läbi viidud sisekommunikatsiooni uuring paar aastat tagasi, mille eesmärgiks oli analüüsida informatsiooni kättesaadavust siselehel ja juhtkonnast (M12 JUHT). Töötajaid on kaasatud ka teatavate olukordade kaardistamiseks HTMis, nt töömahtude ja palkade kaardistamine. Ning ametnikud on saanud osaleda tööga seotud riskide hindamisel, mille raames tuli täita vastav küsitlusleht (N8 EKSPERT).



Kui HTMis on selgunud vajadus muudatuse järgi või on ilmnenud mõni puudujääk mingis valdkonnas, siis pannakse tavaliselt kokku töörühm. Töörühma kuuluvad reeglina ametnikud, kelle valdkonda konkreetne teema kuulub, vahel kaasatakse ametnikke ka mujalt valdkonnast kõrvalvaatajaks. Kokkupandud töörühm hakkab teemat analüüsima, tuvastab probleemi ja pakub välja võimalikud lahendused, mille alusel juhtkond langetab otsuse. (M13 TIPPJUHT) Ehk siis töörühm koostab valmis analüüsi, mida esitletakse juhtkonnale ja hiljem ministeeriumi töötajatele.

- *N10 EKSPERT - Aga kui on juba töörühm kaasatud, mis veidikene suurem siis noh siis toimub samamoodi, et mingi hetk siis esitletakse seda valmis dokumenti.*

Töörühmades osalemine ei ole aga alati kõikidele organisatsiooni liikmetele olnud selge ning osalemise tulemus ei ole teada. Nt on ametnikud osalenud tööülesannete ja palkade kaardistamisel, kuid mis sellest saanud on, intervjueeritav ei teadnud.

- *N8 EKSPERT- Minu meelest me oleme sellistel kaardistustel osalenud ja need vist ei ole meil kunagi ükski mitte millegini jõudnud. Vähemalt ma ei tea, et oleks jõudnud.*

Eeltoodust nähtub, et HTMis on juhtkonnal ja töötajatel erinevad arusaamad ja ootused kaasamisest. Kuid hoolimata sellest on töötajatele võimaldatud erinevad kaasamisetechnikad ning – võimalused, mida suuremal või vähemal määral HTMis praktiseeritakse. Kõige enam on kaasamist läbi koosolekute ja informatsiooni jagamise, vähemalt määral läbi töörühmade ja uuringute.

### **4.3. Ministeeriumi liikmete kaasamine struktuurimuudatuste otsustamisesse**

Selle alateema juures vaadatakse peamiselt HTMi liikmete kaasamist viimase struktuurimuudatuse otsustamisesse (jõustus 1. detsember 2011). Siin vaadatakse kes ja keda kaasas; millal, miks ja kuidas ning kuidas kaasamine mõjutas lõppresultaati. Kui võimalik, siis tuuakse näiteid ka eelnevatest HTMi struktuurimuudatustest.

#### **Otsustamine ja kaasamine**

Struktuurimuudatused on sellised otsused, mille langetamisesse organisatsiooni liikmeid reeglina ei kaasata. Nt eelmise struktuurimuudatuse toimumisest teavitati asjaosalisi alles

peale selle otsustamist. Toimus formaalne kooskõlastusring, mille käigus mitmed juhid otsuse kooskõlastamata jätsid, kuid see ei muutnud midagi.

- *M10 ASEJUHT - Asjaosalised osakonnajuhatajad, seal hulgas mina, noh saime oma positsiooni esitada ja vastavalt ikka nagu kooskõlastusringi puhul on võimalused, valikud kas kooskõlastan, kooskõlastan märkustega, kooskõlastan märkuste arvestamisel või ei kooskõlasta. Ja mina loomulikult ei kooskõlastanud. Aga see ei tähenda seda et seda arvestanud oleks.*

2011. aasta struktuurimuudatuse otsustamisel oli olukord mõneti paranenud ning vähemalt osakonnajuhatajad olid asjade arenguga kursis.

- *M12 JUHT – selle sama struktuuri koha pealt, mis mind ennast puudutas või osakondi selle juures noh võib öelda, et ma olin kah kaasatud kuigi seal ei olnud midagi väga leiutada.*

Struktuurimuudatusi on HTMis olnud mitmeid. Nt 13 aastase tööstaaži juures on üks intervjueeritav näinud viit suuremat struktuurimuudatust (M13 TIPPJUHT). Mõnda osakonda on mitmeid kordi kokku ja lahku viidud, nt avalike- ja välissuhete osakond (M12 JUHT). Varasemalt, aastal 2007, oli kahe osakonna liitmine kunstlik ja ilmselt tingitud sellest, et ministeeriumisse oli vaja juurde luua paar osakonda, kuid osakondade üldarv ei tohtinud suureneda (M12 JUHT). Varasemalt ei ole struktuurimuudatuste põhjendused töötajateni jõudnud.

- *N8 EKSPERT – et see osakonna tasandile ei jõua põhjendusi ega selgitusi ega eesmäärke kunagi.*

#### 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatus

Struktuurimuudatusel said kaasa rääkida peamiselt juhtivatel kohtadel töötavad ametnikud. Nende sõnaõigus seisnes peamiselt oma osakondade töö korraldamises.

- *M13 TIPPJUHT – Kui sellest (viimasest struktuurimuudatusest – autori märkus) nüüd rääkida siin, siis see oli ikka laia arutelu ring, selles mõttes et kuna see puudutas ju kogu ministeeriumi juhtkonda siis siin rääkisid kaasa ikka kõik osakonnad ilmselgelt.*

Kui muudatus puudutas talituste kaotamist osakondades, siis oli üksusesisene kaasamine osakonniti erinev. Nt ei teadnud üks intervjueeritav kuni viimse hetkeni, et temast sai

osakonna asejuhataja ning sai sellest teada alles HTMi põhimäärusest. Tema juht ei olnud talle tutvustanud tema uusi tööülesandeid ja kohustusi ning ta pidi selle kohta ise aru pärima.

- *N6/2 ASEJUHT - minu kiri läks enne ülemusele, et et loen, et see nii on, määrusest ja ma soovin, et mu ametijuhend muudetaks selliselt, et sealt oleks selgelt näha, missugused on asejuhataja ülesanded sinu asendamisel ja millised on pearaamatupidaja ülesanded.*

Struktuurimuudatuste otsustamisel toimus võimalike alternatiivide kaalutlemine ja nende vahel otsustamine tippjuhtkonnas. Peamine eesmärk sellel oli leida teatav loogika struktuuris (M8 TIPPJUHT). Võimalikke muudatusvariante oli palju ning erinevad lahendused mängiti n-ö läbi (M13 TIPPJUHT). Osakonnajuhataja tasemeni alternatiivide kaalutlemine ei jõudnud. Ühtlasi ei toiminud ka läbirääkimisi võimalike muudatuste osas.

- *M12 JUHT - väga ei olnud (läbirääkimisi – autori märkus). Keeleosakonna paiknemist vist arutati mingi aeg. Et aga selles ma ei osalenud ise. Alternatiive struktuurile minu teada ei olnud.*

Eelkõige oli see olukord tingitud sellest, et struktuurimuudatuse otsus oli tippjuhtkonnas juba tehtud (M10 ASEJUHT) ning töötajateni jõudis juba lõplikult langetatud otsus (N8 EKSPERT, N10 EKSPERT).

### Informatsiooni liikumine

Struktuurimuudatuste tulekust ja nende otsustamisest said ametnikud HTMis teada väga erinevatel aegadel. Mõni kuulis sellest planeerimise etapis, mõni aga alles peale otsuse langetamist. Erinevused olid ka selles, kuidas keegi muudatustest kuulis. Tabelis 3 on toodud intervjuueeritavate lõikes andmed selle kohta, millal ja kuidas (kelle vahendusel / mis kanalis) intervjuueeritav kuulis 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatusest.

**Tabel 3.** Millal ja kuidas intervjuueeritav kuulis 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatusest?

Intervjuu	Millal kuulis	Kelle vahendusel / mis kanalis
M8 TIPPJUHT	-	-
M13 TIPPJUHT	vajadus oli juba hakkas ilmnema ütleme kaks aastat tagasi.	-
M12 JUHT	võrdlemisi alguses /--/ enne puhkusi suvel	Kantsler ja asestantsler teavitasid
M10 ASEJUHT	tehti teatavaks sellest kavatusest selline otsus teha	Kantsler /--/ mingil meie omavahelisel vestlusel esmakordselt tõi selle teema esile

N6/1 ASEJUHT	No mina personaliinimesena sain sellest varakult teada, peaaegu aasta aega enne. Ütleme, et eelmise aasta mais.	Noh juhtkonna ja kantsleri kaudu
N6/2 ASEJUHT	Siis kui see oli juba muudetud ja põhimäärusega kehtestatud	Pinalist
N7 EKSPERT	millalgi sügisel, septembris	Kantsler tutvustas suuremat sorti kogunemisel
M10 EKSPERT	aeg ei ole meeles	osakonnajuhatajalt
N8 EKSPERT	2011 sügis	seesama suur saalikoosolek
N10 EKSPERT	elmise aasta mais, kevadel	Ilmselt osakonnajuhataja kaudu tuli see info /--/ koosolekul

Tabelis 3 on näha, et kolmel juhul kuulsid mitte juhtivatel kohtadel olevad ametnikud otsustatud struktuurimuudatusest alles siis, kui otsus oli langetatud. Enamasti edastas info muudatuse kohta oma ametnikele struktuuriüksuse juht (kantsler, asekanter või osakonnajuhataja), kuid oli ka juhuseid, kui sellest uudisest kuuldi alles ühiskoosolekul sügisel (kahel juhul) või veel markantsemal viisil – läbi dokumendihaldussüsteemi (ühel juhul). Intervjueeritav arvas ise, et võimalik, et ta läks lihtsalt meelest, kuna nende üksus asub HTMi peamajast erinevas hoones.

- *N6/2 ASEJUHT - Et endist me muidugi mõtleme, et võibolla me tõesti läksime meelest ära või ei peetud vajalikuks või midagi niisugust.*

Kuid ühtlasi ei uskunud ta, et teistele osakondadele ei selgitatud ega räägitud muudatuste ulatust (N6/2 ASEJUHT).

Sarnaselt oli infopuudus ka teise intervjueeritava puhul, kus kuni viimse hetkeni ei teadnud ei tema ega ka tema kolleeg, kes saab osakonna asejuhatajaks. Kahe endise talitusejuhataja ja osakonnajuhataja vahelist vestlust ega võimalike variantide ühist arutelu ei toimunud. Osakonnajuhataja tutvustas talituste juhatajatele valmis otsust.

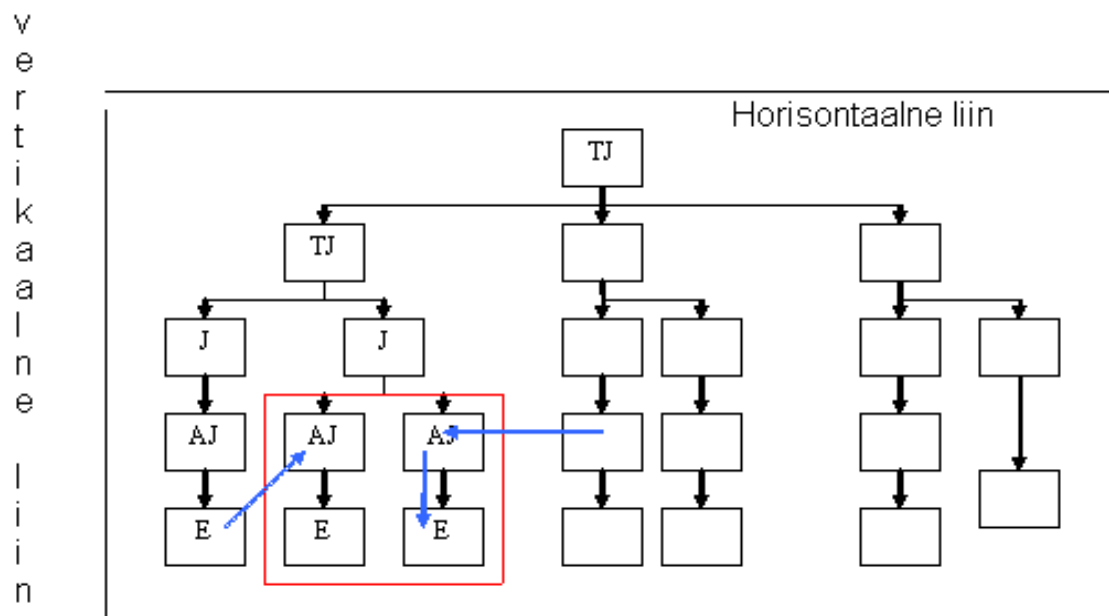
- *N10 EKSPERT - osakonnajuhataja kutsus siis enda juurde ja ütles, et nüüd on siis selline ettepanek.*

Struktuurimuudatuste planeerimise ja otsustamise protsessis oli HTMi juhtkonnas kokku lepitud, et informatsioon liigub struktuuriüksuse sees ülevalt alla – iga juht viib oma juhilt saadud informatsiooni struktuuris alla poole. Tippjuhtkonnale tundus, et see toimis, kuid hiljem selgus, et paljud olid infopuuduses.

- *M8 TIPPUHT - Siin see, mis see struktuuri muudatus toimub, see ei olnud üldse hästi kommunikeeritud, kui ma seda aega nagu tagasi mäletan.*

- *M13 TIPPJUHT* - aga muidu ikka igaüks rääkis enda omadega ise see oli kohe ülesanne, et iga üks peab oma alluvatele, vahetutele alluvatele, ja siis sealt juba edasi rääkima sellest hetkeseisust.

Informatsiooni jagamine või selle saamine toimus muutuste ajal mitut liini pidi – nii vertikaalselt, horisontaalselt kui ka risti. Vertikaalselt üleval alla liikus ametlik info ning horisontaalselt ja risti liikus erinevate struktuuriüksuste vahel spekulatsioonid ja n-ö kuulujutud. Suhtlusliinid struktuurimuudatuste teema osas HTMis on toodud joonisel 2.



**Joonis 2.** Struktuurimuudatuse otsustamisel info liikumine liiniorganisatsioonis (autori koostatud).

Joonisel 2 on piltlikustatud struktuurimuudatuste ajal informatsiooni liikumine HTMis. Kui iga astme ja lüli juht täitis oma kohustusi ja talle seatud ülesandeid korrektselt, siis liikus struktuurimuudatuste informatsioon mustade nooltega näidatud liine pidi. Intervjuudest selgus, et ühel juhul ei jõudnud informatsioon juhust allapoole ning tekkis informatsiooni puudus (joonisel näidatud punase ruuduna). Selle n-ö tühimiku täitis informatsioon, mis tuli kolleegidelt teistest üksustest, kuhu info oli jõudnud (joonisel sinised jooned).

Muudatuste planeerimisel ja otsustamisel tuleb organisatsiooni liikmetele pidevalt informatsiooni jagada. Kuna struktuurimuudatus on selline organisatsiooni muudatus, mis

tekitab töötajates ebakindlust, sest see võib kaasa tuua koondamisi, siis on õigeaegne ja täpse informatsiooni jagamine hädavajalik. HTMis toimunud viimase struktuurimuudatuse ajal ei jagatud töötajatele piisavat informatsiooni, mis tekitas töötajates ka segadust.

- *M8 TIPPJUHT – mis see inimeste enda saatust puudutas onju, seal ühel hetkel tuli välja kuskilt, et noh siis kõigil oli mulje millegi pärast, et konkreetset juhul üks inimene oleks pidanud ära minema, ta ei teadnud midagi, mis täpselt toimuma hakkab.*

Tegelikkuses ei toonud see struktuurimuudatus endaga kaasa koondamisi, kuid ilmselt seda siis selgelt töötajatele välja ei öeldud. Seoses struktuurimuudatusega ei lahkunud ministeeriumist keegi (N6/1 ASEJUHT).

### **Struktuurimuudatuse eesmärk ja põhjendused**

Informatsiooni jagamise puudulikkusele viitab ka see, struktuurimuudatuse põhjendused olid HTM liikmetele erinevalt teada. Juhtivatel kohtadel olevad ametnikud olid muudatuse põhjustest ja tagamaadest hästi informeeritud. Kuid need samad põhjendused ei jõudnud alati kõikide ametnikeni - mõned intervjueeritavad ei olnud kursis põhjustega, miks HTMi struktuuri oli vaja muuta ning mis selle eesmärk oli.

- *M10 EKSPERT - Vaata, seda põhjendust mina ei tea. Ütlen ausalt. Seda põhjendust mina ei tea.*

Kuid samas teadsid mitmed intervjueeritavad mõningaid põhjusi, miks HTMi struktuuri muuta oli vaja. Ühtse põhjusena toodi mitmel juhul välja OECD raportis toodud etteheide, et ministeeriumi juhtimine on liiga mitmetasandiline, mis tähendas, et HTMis tuli kaotada talituste tase.

- *N10 EKSPERT - Eestile olid OECD eksperdid ette heitnud, soovitanud, et riigi valitsemine peab olema õhem, erinevaid tasandeid peab olema vähem.*

Teise peamise põhjusena oskasid intervjueeritavad välja tuua asjaolu, et kuna kantsleril oli liiga palju alluvaid üksusi, siis oli vaja tema koormust vähendada ning juurde luua üks asekancleri ametikoht. Üleüldise eesmärgina osati öelda vajadust jaotada juhtide vahel paremini koormust (N6/1 ASEJUHT).

- *M10 ASEJUHT - Teine osa, mis selle viimase struktuurireformi juures kõige olulisemaks osaks oli siis see neljanda asekancleri lisandumine. Kantsleril oli väga palju otse alluvuses osakondi ja töökoormus oli hästi suur.*

Kui madalama astme töötajateni struktuurimuudatuste vajadused ja põhjendused päris täpselt ja korrektselt ei jõudnud, siis juhtkonnas olid sellele vajadusele loogilised ja arusaadavad põhjendused. Nt oli vaja igas osakonnas tekitada asejuhataja, kes on ka osakonnajuhataja puudumisel vastutav osakonna töö eest. Lisaks võimaldas struktuurimuudatus tõsta natukene ametnike palkasid.

- *M8 TIPPUHT - meil oli asetäitja probleem kui selline, enamusel osakondadel, kui osakonnajuhataja ära oli, siis oli võimatu saada sellist nagu, kes nagu asendab /-/-/ Ja miks seda nagu pingutatud sai, et seda sellel ajal teha, oli see et natukene palkade teemaga tegeleda, sest teadupärast lihtsalt palgatõusu ei ole hetkel võimalik. Sa pead näitama struktuuris mingisugusi muutusi selleks, et mingisugune töö ümberkorraldamine.*

Juhtkonnas teadaolevaid põhjendusi struktuurimuudatuste vajalikkuse kohta ei kommunikeeritud selgelt kõikidele töötajatele. Nt arvas üks intervjuueritav OECD märkuse kohta vähendada juhtimistasandeid, et seda poleks pidanud järgima. Lisaks leidis intervjuueritav, et talituste kadumine muutis ebaselgeks alluvussuhted.

- *N8 EKSPERT - Aga noh osakonna tasandil paistab see, et noh kui lolli otsuse.. või lolli eesmärgi.. või kuidas ma ütlen.. lolli märkuse täitmine samasuguse lollusega ma ei tea, kas see täidab oma eesmärgi.*

Selline arvamusavaldus on märk sellest, et töötajatele jäi selgitamata, miks on oluline osakondades asejuhatajate rollid. Samuti jäi paika panemata töö- ja alluvussuhete jaotus osakondades. Muudatuse vajalikkusest mitte arusaamine põhjustas mõningast segadust.

Seega langetab HTMis struktuurimuudatuse otsuseid juhtkond. Planeerimise, alternatiivide kaalutlemise ja läbirääkimiste faasi töötajaid ei kaasata. Kaasatud on osakonnajuhatajad, kuid seda peamiselt omaenda üksuse tööd puudutavate küsimuste lahendamiseks. Struktuurimuudatuste otsustamise protsessis oli paika pandud informatsiooni liikumise põhimõtted, mida ei järgitud. Seetõttu said paljud töötajad teada muudatustest alles peale nende otsustamist. Struktuurimuudatuste põhjendused ja eesmärgid jäid mitmel juhul arusaamatuks või ebapiisavaks. Kuid ometigi juhtkonnas oli selge arusaam, miks oli HTMi struktuuri vaja muuta.

#### 4.4. Organisatsioonisisene järeltegevus peale struktuurimuudatuste otsustamist

Selle alapunkti juures on vaja selgitada, kuidas toimus teavitamine, kes ja millal ning mis kanalis teavitas muudatusest ning kuidas oli korraldatud tagasiside kogumine.

Peale struktuurimuudatuse otsustamist toimus HTMi suurem ühisüritus, kus kantsler tutvustas organisatsiooni liikmetele muudatuse olemust ja otsuse tagamaid. Mõningatel juhtudel oli see alles esimene kord, millal intervjueeritav struktuurimuudatusest kuulis (vt tabel 4). Koosoleku osas oli ka arvamusi, et see oli liiga hilja (M10 ASEJUHT). Sellele koosolekule järgnes kantsleri memo kõikidele selgitusega (N7 EKSPERT).

Mitmel juhul selgus intervjuudest, et struktuurimuudatuse vajadusega olid organisatsiooni liikmed kursis. Kuid mõnel juhul ei ole tänaseni ametnikule teada, miks HTMi struktuuri muudeti.

- *N6/2 ASEJUHT - Seda tausta ei räägitud, miks see vajadus üldse on ja siiani ei tea seda.*

Tänaseks ei ole veel ametlikult tagasisidet muudatuse kohta kogutud, kuid HTMi juhtkond on ise mõistnud ja näinud puudusi, mis selle protsessi jooksul esile kerkisid. Kõige peamise puudusena näeb juhtkond muudatuse otsustamise kommunikatsioonides.

- *M8 TIPPUHT - Et mis minu jaoks eriti nagu võimendus, see et arutad siin ja tundub, et kõik on räägitud aga tegelikult, ma tõesti ei ole seda lõpuni analüüsinud /-/- ja seda dikteeris nagu ma nimetasin n-ö palga temaatika ka.*

Kuid intervjuudest ei selgunud, et palga teemat oleks struktuurimuudatuste põhjustena töötajatele kommuniqueeritud. Lisaks on tagant järele selgunud, et nii mõnigi töötaja oleks olnud valmis muudatuste otsustamisel kaasa rääkima.

- *M8 TIPPUHT – aga ma tuvastasid väga palju neid, kes tegelikkuses olid valmis kaasa mõtlema.*



Kuigi toimunud muudatust analüüsitud ei ole veel, siis positiivsed tagajärjed muudatusele on siiski näha. Ent samas on ka asju, mis vajavad veel korrigeerimist ning ei toimi päris nii, nagu oli planeeritud. Üheks selliseks muudatuseks on ka asejuhatajate kohtade loomine.

- *M8 TIPPUHT – ma arvan, et see, mis puudutab seda ressursside poolt, see on nagu kõige parem /--/ järgmine koht on see, et kas asetäitjad hakkavad tegelikult asetäitjatena toimima, sest mõnel juhul me tegime kompromissi ka selles osas, et mitte nagu nuga kohe väga sügavale sisse lüüa. Mõnes kohas on jätkuvalt kolm asetäitjat, mis ei ole põhjendatud.*

Kuna struktuurimuudatuse vajadusest ja selle eesmärkidest ning põhjustest väga palju ei räägitud, siis mitmel juhul ei saanud töötajad aru, miks mõni otsus vastu võeti. Nt oli arusaamatuks jäänud, miks oli vaja talitused ära kaotada, kui sisuliselt midagi ei muutunud. Kohati oli jäänud mulje, et asju tehti lihtsalt tegemise pärast.

- *N8 EKSPERT - selles mõttes, et see oli naeruväärne tundus see asi. Noh, ei saanud keegi meil aru, et sellest midagi paremaks muutuks. See oli see, et noh, okei, kästakse, peab tegema.*

Oli ka osakondi, kus otsustati, et midagi siiski ei muudeta ning jätkatakse vana süsteemi järgi edasi, st ametlikult olid osakonnas küll osakonnajuhataja ja asetäitja, kuid alluvussuhted jäid selliseks nagu olid need vanas struktuuris (N10 EKSPERT)

- *N7 EKSPERT - Aga meil osakonna sees otsustati, et see alluvussuhe jääb endiseks, et olgugi et see talitusejuhataja on osakonna asejuhataja siis noh ta on minu jaoks ikkagi n-ö see vahetu juht.*

See näitab ka, et peale muudatuse otsustamist ja elluviimist ei vaadatud üle, kuidas osakondade sees muudatused ka päriselt toimima hakkavad. Ehk siis, ei toimunud järelhindamist, kas struktuurimuudatuse eesmärk ka reaalselt täidetud saab või sai.

Kuna mõningatest muudatustest aru ei saadud või oli muudatuste põhjendused liiga napid, siis peegeldus see ka intervjuueeritava vastustes.

- *N8 EKSPERT - aga ma ei väida, et seda ei seletatud (miks rahvusarhiiv HTMi struktuuri tuli – autori märkus), ilmselt seletati...ilmselt seda öeldi mingi kaks kaunist lauset.*

Struktuurimuudatusest teavitati kõiki töötajaid ühisel majakoosolekul, kus toodi välja ka peamised põhjendused. Peale seda saadeti töötajatele ka kirjalik memo koos põhjendustega. HTMis ei ole analüüsitud ega hinnatud, kas struktuurimuudatuse alguses seatud eesmärgid ka saavutati. Samuti pole hinnatud, kas kõik muudatused ka reaalselt toimima hakkasid.

## 5. Järeldused ja diskussioon

Organisatsioonisisene kaasamine muudatuste otsustamisesse on oluline osa muudatustega harjumisel. Mida enam töötajad on kaasatud, seda kiiremini ja kergemini kohanevad töötajad otsustatud muudatustega. Ühtlasi on kaasamise tulemusel langetatud otsus kvaliteetsem. Antud bakalaureusetöös läbi viidud uuringu tulemusel ilmnas mitmeid kaasamisega seotud aspekte, mida HTMi näitel analüüsida ja millele tähelepanu pöörata.

### 5.1. Organisatsioonisisene kaasamispraktika muudatuste otsustamisel

HTMi üldise kaasamispraktika kirjeldamiseks tuleb vaadata, milliste muudatuste otsustamisel kaasatakse organisatsiooni liikmeid, kelle algatusel toimub kaasamine ning keda, millal ja miks kaasatakse.

HTMis, nagu valitsusasutustele kohaselt, otsustavad poliitikud peamised organisatsiooni ülesanded (Lane 1996). Samamoodi otsustavad HTMi puhul poliitikud suuremad ja reljeefsemad muudatused – nt juhi vahetus, palgapoliitika, prioriteedid valdkonnas. Lisaks mõjutavad HTMis toimuvaid muudatusi ka ühiskondlik ehk avalik huvi. HTMile on omane väga hierarhiline struktuur. Seetõttu iseloomustab ministeeriumis toimuvat otsustusprotsessi Schermerhorn *et al* (1994: 371) käsitlus, mille kohaselt tippjuhtkond on viimane otsustaja organisatsioonis, keskastmejuhid aitavad tippjuhtkonna otsuseid rakendada töösse ning madalama astme juhid kontrollivad, et tippjuhtkonnas otsustatu ka ellu rakendatakse. Sarnane olukord on ka HTMis, kus minister, kantsler ja asekanclerid otsustavad peamised ministeeriumi muudatused, kaasavad selleks osakonnajuhatajaid, kes omakorda kaasavad vajadusel töötajaid oma osakonna seest. Seega on kaasamine samuti hierarhiline, mis tähendab, et iga instants kaasab endast allpool olevaid töötajaid. HTMi juhtkond on peamine otsustaja millal, keda ja mis ulatuses kaasata. Seda seisukohta toetab ka Schermerhorn *et al* (1994: 540) käsitlus, mille järgi sõltub kaasamise ulatus juhtkonna valikust.

Osakonnajuhatajad on kaasatud peamiselt omaenda üksuse tööd puudutavate muudatuste otsustamisesse. Kaasaja on sellisel juhul ministeeriumi tippjuhtkond. Kuna koosolekuid on HTMis palju, siis on juhtkonnal võimalus, neile teadavaolevate muudatuste kohta, arvamust ka jagada.

Töötajate kaasamine organisatsiooni muudatuste otsustamise protsessi kannab endas peamise eesmärgina kahesuunalist vaadete ja arvamuse vahetamist, et mõjutada otsuste tegemist (Cox *et al* 2009: 2150). HTMis kaasatakse töötajaid sõltuvalt muudatuse olemusest. Reeglina kaasatakse HTMi töötajaid nendesse otsustesse, mis puudutavad konkreetse üksuse tööd. Töötajaid kaasatakse ka konkreetsetes valdkonnas ekspertteadmise saamiseks. Ametnikud osalevad koosolekutel ning saavad oma arvamuse ja seisukohad juhtkonnale presenteerida. Sellisel juhul on täidetud Cox *et al* sõnastatud kaasamise eesmärk, kuna toimub kahesuunaline kommunikatsioon.

HTMis otsustusprotsessi kaasatud töötajad ise lõpliku otsust ei langeta, kuid nõu ja sisendit saavad nad juhtkonnale otsuse langetamiseks anda. Selline lähenemine on Schermerhorn *et al* (1994: 540) järgi nõuannete põhjal tehtud otsuse langetamine. Kuid Likert (Andrews & Herschel 1996: 540 kaudu) on arvamisel, et need inimesed, kes on otsusest kõige rohkem mõjutatud, st peavad seda otsust hakkama ellu rakendama, on just need inimesed, kes peaksid otsuse tegema. HTMi kaasamispraktikas aga seda lähenemist ei rakendata. Muudatused langetab siiski juhtkond, küsides selleks suuremal või vähemal määral organisatsiooniliikmete arvamust.

Paljudes HTMi struktuuriüksustes toimub kaasamine osakonna sees – mitmed juhid arutavad oma üksuse tööd puudutavad küsimused ja otsused oma töötajatega läbi. Kuid ometigi tunnevad HTMi töötajad, et kaasamist on jäänud vähemaks ning see on näiline. Üks peamisi probleeme HTMis töötajate kaasamise juures seisneb juhtkonna ja töötajate erinevas arusaamises kaasamisest. Juhtkond ootab, et töötajad ise näitaksid initsiatiivi osaluseks, kuid iseküsimus on, kas selline signaal on saadetud ka töötajateni. Intervjuudest selgus, et ministeeriumis on probleeme informatsiooni liikumisega struktuuris mööda vertikaalset liini ülevalt alla ning vastupidi, mistõttu ei pruugi töötajad olla kursis juhtkonna ootustega. See võib olla ka põhjuseks, miks töötajad tunnevad, et kaasamist on jäänud vähemaks – nad lihtsalt ei tea, et juhtkond ootab nendepoolset initsiatiivi. Kuid Cox *et al* (2009: 2159) järgi ei saa osalemist siiski toimuda ilma kaasamiseta ning algne signaal selleks peab tulema siiski juhtkonnast.

HTMis toimub kaasamist ka horisontaalses struktuuriliinis. Kolleegid kaasavad üks-teist teemades, kus neil endil puuduvad piisavad oskused või teadmised. Sellisel puhul on kaasamise algatajaks töötajad ise ning eesmärk kattub Locke *et al* (1994, 1995, Wagner *et al*

1997: 50-51 kaudu) teooriaga, mis ütleb, et osalemises näevad töötajad pigem kognitiivset kasu eelkõige informatsiooni jagamises. HTMi töötajad kaasavad ja osalevad vajadusel üksteise tegemistes ning jagavad oskusi, teavet ning informatsiooni.

Intervjuudest selgus, et sageli kuulatakse langetatud otsusest alles peale selle tegemist. Kuid Brown & Cregan (2008: 680) on arvamusel, et töötajad mõistavad korralduslikke otsuseid seda paremini, mida enam jagatakse nende osas informatsioon. Seetõttu on oluline, et HTMis toimuvate muudatuste planeerimisel ja otsustamisel informeeritakse sellest pidevalt ka töötajaid.

Dean *et al* (1998: 345) leiab, et kui töötajad on kaasatud otsustusprotsessi, siis ei tule otsus neile üllatusena. Lawler (1987: 34-29) lisab, et kaasamise tulemusel väheneb vastuseis muudatustele ning inimesed tunnevad, et see on ka nende soovitud otsus. Kuna HTMis on olnud palju selliseid muudatusi, mille otsustamisel ei ole olnud organisatsiooni töötajad kaasatud ning mis ei ole sõltunud nendest, siis on olnud muudatustega kohanemine ka raskem. Samuti ei ole mõningad muudatused olnud HTMi töötajate soovitud muutused, kuid neil tuleb nendega leppida. Üheks selliseks muudatuseks on organisatsiooni juhi vahetumisega seotud suhtlusstiili muutus. Mitmel juhul tõid intervjueritavad välja, et see on ka põhjuseks miks kaasamist on ministeeriumis jäänud vähemaks. Iseküsimus on see, kas suure organisatsiooni puhul peavad töötajad kohanema juhust tingitud muudatustega või peaks juht ise ka kohanema senise organisatsioonikommunikatsiooni ja -kultuuriga.

Seega iseloomustab HTMi organisatsioonisisest kaasamispraktikat selge hierarhilisus. Kaasamine toimub mööda vertikaalset struktuuriliini ning iga järgmine instants kaasab enda all olevaid liikmeid. Juhtkond kaasab organisatsiooni liikmeid peamiselt sellistesse muudatustesse, mis puudutavad ja mõjutavad kaasatava tööd. Kaasamise peamine eesmärk seisneb konkreetses valdkonnas ekspertteadmise saamises, mille alusel juhtkond langetab otsuse. Kuid samuti toimub kaasamist kolleegide seas struktuuri horisontaalses liinis. Sellisel juhul on kaasamise eesmärgiks teadmiste ja oskuste jagamine.

## **5.2. Kaasamise tehnikad muudatuste otsustamisel**

Organisatsioonisiseseks kaasamiseks on mitmeid erinevaid viise ja võimalusi. Selleks, et hinnata, milles seisneb kaasamine HTMis, tuleb vaadata, millisel moel saavad ministeeriumi

liikmed oma panuse anda, mida teha ja millised on kaasamise tehnikad. Kaasamise olemust näitab ka see, kuidas kaasamine mõjutab otsuse langetamist.

Üks peamine ja samas ka HTMis aktsepteeritud kaasamise viis on informatsiooni jagamine. Seda tunnistasid mitmed intervjueeritavad, et isegi kui otsustusprotsessi juhtkond neid ei kaasa, siis informatsiooni võiks siiski planeeritavate muudatuste kohta jagada. Selline lähenemine viitab Cabrera *et al* (2003, Brown & Cregan 2008: 670 kaudu) käsitluse järgi informatsiooni jagamisel põhinevale töökliimale, kus juhtkond julgustab töötajaid jagama tööga seotud arvamusi, kuid lõplik otsustusõigus jääb juhtkonnale. HTMi hetkeolukorras vajab veel juurutamist ja selgemat väljaütlemist see, et töötajad oma arvamust julgelt avaldaksid, kuna Brown & Cregan (2008: 670) järgi on just juhtkond see, kes otsustab, milline osalusel põhinev töökliima organisatsioonis on.

Lisaks on informatsiooni jagamise viisiks kõikvõimalikud koosolekud ja intensiivne e-kirjade vahetamine. Töötajate kaasamist toimub ka läbi arenguveestluste, rahulolu- ja sisekommunikatsiooni uuringute. Tagasiside uuringud on Lawler (1987: 69-76) käsitluse järgi reeglina järeltegevused otsustatud ja juba toimunud muudatustele ning nendes saavad osaleda kõik töötajad. Ühtlasi viitavad sellised tagasiside uuringud informatsiooni jagamisel põhinevale töökliimale.

Intervjuudest selgus, et on olnud juhtumeid, kus töötajad osalevad mõnes töörühmas, vastavad küsimustikule, kuid mis on selle tulem, nad ei tea. Kuid Cox *et al* (2009: 2150) kohaselt on kaasamise üks põhiidee kahesuunaline informatsiooni jagamine, mis tähendab, et ka juhtkond peab jagama tagasisidet kaasamise tulemuse kohta. Kui töötajad tagasisidet ei saa, siis jätabki see näilise kaasamise mulje ning Reichers *et al* (1997: 48) arvates võib see süvendada künismi.

HTMis toimub kaasamine ka siis, kui juhtkonnal endal puudub mingis küsimuses vastav ekspertteadmine. Sellisel juhul on kaasatud vastava valdkonna ekspert koosolekutele, aruteludele. Wagner *et al* (1997: 50) järgi teavad paljud töötajad rohkem oma tööst kui nende ülemused ning töötajatega konsulteerimine tagab palju kvaliteetsema otsuse langetamise. Mistõttu on ka õige HTMi juhtkonna seisukoht, et just spetsialistid on need, kes peavad ütleva, mida teha ning juhtkonna ülesanne on aru saada, kas see ettepanek muudab midagi. Sellist lähenemist toetavad ka Vroom & Jago (1974: Wagner *et al* 1997: 50 kaudu), kes

näevad osalemise vajalikkust just siis, kui ülemustel endal puudub täielik ülevaade konkreetse teema osas.

Lisaks on üheks kaasamise viisiks töötajate seisukohtade viimine juhtkonnani läbi kirjalike memode. Sellisel juhul toimub suhtlus struktuuris mööda vertikaalset liini. Kirjalikel dokumentidel põhinev juhtimine on Lane (1996: 2) järgi üks avaliku sektori organisatsiooni tunnustest. Kuigi seda on peetud mõneti lisa töö tegemiseks, on selle eeliseks ka konkreetsus ja see, et seisukoht saab paberile kirja.

Kuid samas ei ole kaasamine ja töötajate osalemine otsustusprotsessis saanud HTMis tavapäraseks praktikaks, sest kohati esineb ilma töötajate ja spetsialistideta otsuste langetamisi. Kuid vaatamata sellele toimub HTMis töötajate kaasamist läbi informatsiooni jagamisel põhinev töökliima. Samas on selle üheks puuduseks asjaolu, et informatsiooni liikumine vertikaalses liinis ei toimi kõige efektiivsemalt.

Eeltoodust järeldub, et HTMis seisneb liikmete kaasamine peamiselt ekspertarvamuse küsimises, oma töö valdkonnas arvamuse avaldamises. Peamised HTMis kasutatavad kaasamise tehnikad on erinevad uuringud, töörühmade kasutamine, arenguveestlused ja olukordade kaardistamine. Kaasamine toimub kõige enam läbi informatsiooni jagamisel põhineva töökliima. Informatsiooni jagamine sõltub aga väga hierarhilise struktuuri ja – suhtlusliinide tõttu juhtidest. Mõningatel juhtudel ei liigu informatsioon alati ilma tõrgeteta vertikaalsel liinil ülevalt alla ja vastupidi. Seetõttu ei ole töötajad alati ka muudatuste otsustamisesse kaasatud ning neil puuduvad võimalused osalemiseks.

### **5.3. Ministeeriumi liikmete kaasamine struktuurimuudatuste otsustamisesse**

Et hinnata, kuidas olid HTMi liikmed kaasatud 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatusse, tuleb vaadata kes, keda, millal, kuidas ja miks kaasas. Samuti tuleb hinnata, kuidas kaasamine mõjutas lõppresultaati.

HTM on valitsusasutus, kes täidab talle seadustega pandud ülesandeid oma valitsusalas. Peamisteks tegevusvaldkondadeks HTMis on haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika

koordineerimine. (HTM põhimäärus 2012) Organisatsiooni struktuuri ülesanne on aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ning see peab tagama, et indiviididest põhjustatud variatsioonid ei avaldaks mõju organisatsioonile. Samuti paned organisatsiooni struktuur paika selle, kus võetakse vastu otsused. (Hall 1987, Andrews & Herschel 1996: 131-132 kaudu) Seega peab ka HTMi struktuur täitma eeltoodud eesmärke ning asetleidvad struktuurimuudatused peavad aitama kaasa ning soodustama HTMi tegevust ja organisatsiooni eesmärkide täitmist. Seetõttu on oluline, et iga kavandatav struktuurimuudatus tooks kaasa organisatsiooni suurema efektiivsuse.

Intervjuudest selgus, et struktuurimuudatus on selline otsus, mille otsustab juhtkond. Kaasatud olid peamiselt osakonna juhatajad ja seda ka selleks, et otsustada tööjaotus osakonna sees. Selline otsustamine tekitab küsimuse, kas ainult juhtkonnas planeeritud ja otsustatud struktuurimuudatus tagab selle, et muudatus tooks kaasa organisatsiooni efektiivsuse kasvu? Organisatsiooni efektiivsuse tagab ka motiveeritud töötajad ning üheks motivatsiooni ja töötulemusi parandavaks võimaluseks on töötajate kaasamine. Autor on arvamisel, et kui muudatusi otsustada ilma töötajaid eelnevalt informeerimata ja neid otsustusprotsessi kaasamata, siis toimub organisatsioonis hoopis ajutine efektiivsuse langus perioodiks, millal töötajad kohanevad muutustega ning saavad üle võimalikust vastumeelsusest muudatustele.

Struktuurimuudatuse otsustamise käigus ei kaalutud laiemas ringis võimalikke alternatiive ning läbirääkimisi muudatuste osas organisatsiooni liikmetega ei toimunud. Alternatiive kaaluti juhtkonnas. Lawler (1987: 34) on seisukohal, et kui inimesed organisatsioonis on seotud muudatuse kujunemisega, siis nad leiavad, et see on soovitud muudatus. Praegusel juhul ei olnud HTMi liikmed muudatuse kujunemise protsessiga seotud ning kohati oli tunda, et sisseviidud muudatused, just talituste kaotamise osas, olid jäänud arusaamatuks. Kaasamata jätmine muudatuste läbirääkimisse ja võimalike alternatiivide kaalutlemisesse võib kanda endas riski, et läbi ei analüüsitud kõiki võimalikke muudatuste tagajärgi. Nt kui talituse juhataja luges alles kinnitatud põhimäärusest, et temast saab osakonna asejuhataja, siis see otsus oli tehtud tema eest. Enne otsustamist jäi välja selgitamata, kas ametnik ise soovib saada asejuhatajaks ja kas ta on valmis vastutuseks, mis sellega kaasneb. Samuti võisid läbi mõtlemata jääda võimalikud tagajärjed, mis ühe või teise osakonna viimisel uude struktuuriüksusesse endaga kaasa toob. Kuna väga hierarhilises struktuuris on rangelt paigas



ka vertikaalsed suhtlus- ja võimuliinid, siis mõne olulise valdkonna viimine uude vertikaalsesse struktuuri liini võib vähendada valdkonna olulisust uue juhi alluvuses.

Lawler (1987: 34) on seisukohal, et kui inimesi kaasata muutuste planeerimisse, siis nad nõustuvad muutusega ja selle vajadusega. HTMi töötajad ei saanud täpselt aru muutuste vajadusest ja eesmärgist, mistõttu pidas mõni struktuurimuudatust tegemiseks lihtsalt tegemise pärast. Lisaks väheneb Lawleri (1987: 34) arvates muutustele vastuseis, kui selle kohta jagada pidevalt informatsiooni. Kuid ühtlasi oli see puuduseks viimase HTMi struktuurimuudatuse juures. Paljude üksuste ametnikud olid teadmatutes. Brown ja Cregan (2008: 668) on rõhutanud, et juhtkond peab jagama informatsiooni ning kaasama töötajaid otsustusprotsessi, et ei tekiks küünilisust ja rahulolematust. Siinjuures tuleb arvestada ka asjaolu, et informatsiooni mittejagamise põhjused ei ole teada. Võimalik, et konkreetne juht, kellest info edasi ei liikunud alluvateni oli tol hetkel haige, lähetuses või muul põhjusel töölt eemal ning ei osalenud koosolekul, kus juhtidele informatsiooni jagati. Kuid see on asjaolu, mida käesolevas töös ei ole uuritud.

Informatsiooni jagamise puudulikkusele viitab ka see, et üks ametnik oli arvamisel, et tal tuleb ministeeriumist töölt ära minna. Kuid tegelikkuses ei kuulunud selle muutusega seoses mitte keegi koondamisele. Selline teadmatust või valeteadmine põhjustab inimestes segadust ning lisaks võib see viia ka kolleegide omavahelises suhtluses pingeteni. Vos ja Schoemaker (2001: 104) ütlevad, et struktuurimuudatused mõjutavad töötajate sotsiaalset kindlustunnet. Seetõttu on oluline, et sellise olulise ja suure muutuse jooksul jagatakse inimestele õiget informatsiooni. Kuna struktuurimuudatustega kaasneb ametikohtade likvideerimine ning varasemalt on sellise muutusega seoses toimunud HTMis ka koondamisi, siis on inimestel valed arusaamad ja eeldused kergesti tekkima. Nende ärahoidmiseks tuleb juhtkonnal hoolikalt mõelda läbi kõik oma tegevuse sammud ja nende tagajärjed, et ei tekiks põhjuseta väärarvamusi.

Informatsiooni jagamiseks ei kasutatud HTMis muid kanaleid kui koosolekud. Kuid suulise info jagamise risk on see, et info võib igas järgnevas instantsis moonduda või muutuda ebatäpsemaks. Muudatuste kommunikeerimiseks tuleb kasutada ka kirjalikke viise, sest siis on edastatav info selge ning hiljem ka kontrollitav. Seda on tagantjärele tunnistanud ka organisatsiooni üks tippjuhtidest oma intervjuus, et tulnuks kasutada ka kirjalikku informatsiooni jagamise viisi. Informatsiooni jagamise olulist on rõhutanud ka Vos &

Schoemaker (2001: 101, 104), ning seda mitte ainult muudatuse alguses, vaid kogu muudatuse protsessi jooksul. Kuid käesoleval juhul jagati ametlikku informatsiooni HTM liikmetele ühisel majakoosolekul septembris (vt tabel 3) ning sellele järgnes kantsleri kirjalik memo muudatuste olemuse ja põhjenduste kohta. Kuid mitmel juhul kuulsid töötajad planeerimisel olevatest muudatustest oma osakonnajuhatajalt ning olid pidevalt olukorraga kursis. Seejuures on omaette küsimus, kas töötajad ise soovivad HTMis toimuvate muudatustega kursis olla? Nt ei süvene üks intervjueeritavatest mitmetesse kirjadesse ja uudistesse, mis töötajatele edastatakse. Ta selekteerib enda jaoks välja olulise ning jätab meelde ainult selle. Struktuurimuudatust puudutava informatsiooniga oli samamoodi, kuid ta lisan, et võimalused informatsiooni saamiseks olid siiski olemas. Seega ei ole alati infopuuduse taga organisatsiooni juhtkond, vaid töötajad ise peavad samuti olema valmis informatsiooni vastu võtma.

Vos & Schoemaker (2001: 101, 104) on seisukohal, et muudatuste ajal peab informatsioon liikuma organisatsioonis ülevalt alla ning organisatsiooni sisemine ja väline (nt meedia sõnumid) infovoog peab olema sünkroniseeritud. See tähendab, et kui struktuurimuudatuse ettepanek ning HTMi põhimääruse muudatused saadeti valitsusse kinnitamiseks, oleks pidanud kohe organisatsiooni töötajatele sellest teada andma.

Intervjuude tulemusel selgus, et info liikumist võib parandada muudatus, mis kaasnes 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuutusega. Osakondades kaotati ära talitused ning tekkis osakonna asejuhataja koht. Osakonnajuhataja puudumisel on olemas kindel ja ametlik asendaja, kes täidab konkreetseid kohustusi ja ülesandeid. Selline muudatus tagab, et osakonna töö ei saa kuidagi häiritud ega jää seisma ajal, millal osakonnajuhataja ei viibi tööl. Seega peaks toimunud muudatus tagama, et edaspidi oleks ministeeriumis infoliikumine parem.

Kui vaadata Scermerhorm *et al* (1994: 532) otsustusprotsessi mudelit ning arvestades Vos & Schoemakeri (2001) kirjeldatud organisatsiooni- ja inimkeskset muudatuste planeerimise lähenemist, siis HTMis toimus struktuurimuudatuse otsustamine sarnaselt organisatsioonikesksele lähenemisele. Organisatsioonikeskse lähenemise korral arendatakse muudatusi kui mudelit ja seejärel tehakse muudatused teatavaks ja toimub nende rakendamine. Sellise lähenemise korral on kommunikatsioon ülevalt alla. Puuduseks on töötajate esialgne vähene kaasamine plaanidesse, mistõttu Vos & Schoemakeri (2001: 106-

107) arvates tuleb hilisemas faasis ekstra panustada nende motiveerimisse. Eelpool analüüsiti, et ka selle lähenemise juures oli puudusi, sest informatsioon ei liikunud tõrgeteta ülevalt alla. Organisatsioonikeskse lähenemise korral ei toimu töötajate kaasamist ning selline otsuste langetamise viis on kiirem. Kuid üks intervjuueitav HTMi tippjuhtidest ütles oma intervjuus, et viimane muudatus oli vaja just teha kiiresti, et saaks töötajatele palgalisa. Kuid samas ei ole see vabanduseks, miks töötajaid ei kaasatud ning miks neile informatsiooni ei jagatud õigeaegselt.

Eeltoodust järeldub, et HTMi juhtkonnal oli olemas piisavad teadmised ja põhjused, miks organisatsiooni olemasolev struktuur ei toiminud. Juhtkonnas oli selge arusaam, miks on vaja struktuuri muuta. Kuna selline taustsüsteem, põhjused, vajalikkus oli olemas, siis tegelikkuses ei pruugigi organisatsiooni liikmete kaasamine lisaväärtust tuua. Kuid see ei tähenda, et liikmeid ei peaks kaasama läbi informatsiooni jagamisel põhineva töökliima.

Struktuurimuudatused on HTMis sellised muudatused, mille otsustab asutuse juhtkond. Kaasatud olid osakonnajuhatajad oma enda üksusi puudutanud muudatusesse. Vähesemal määral kaasasid osakonnajuhatajad enda alluvaid, kuid seda ainult informatsiooni jagamise eesmärgil. Muudatuste vajalikkuse ja ulatuse kohta ministeeriumis liikmete arvamust ei küsitud. Samuti ei toimunud alternatiivide kaalutlemist ja nende üle läbirääkimisi. Organisatsiooni liikmetele presenteeriti lõpliku otsust.

## **5.4. Organisatsioonisisene järeltegevus peale struktuurimuudatuste otsustamist**

Organisatsiooni järeltegevuste all peale struktuurimuudatuste otsustamist tuleb vaadata seda, kuidas organisatsiooni liikmetele teavitatakse otsustatud muudatusest – kes, millal ja mis kanalis teavitab ning kuidas on korraldatud tagasiside kogumine.

Pärast struktuurimuudatuste lõplikku otsustamist teavitati HTMi kõikidele töötajatele otsustatud muudatusest sügisel 2011 üldisel majakoosolekul. Kuid intervjuudest selgus, et sellel koosolekul esitletud struktuurimuudatuse eesmärgid ja põhjendused ei olnud piisavad ning selged. Sellele järgnes kantsleri kirjalik memo otsustatud muudatustest ja kokkuvõtlikest

põhjendustest. Rohkemaid ametlikke informatsioonijagamise viise ja kanaleid intervjuudest ei selgunud.

Peale muudatuste otsustamist on selgunud, et mitmel juhul olid ametnikud infopuuduses ja tegelikkuses oleksid nad soovinud muudatuste otsustamisel kaasa rääkida. Selline informatsioon on jõudnud ka HTMi juhtkonda. Intervjuust tippjuhiga selgus, et ta on aru saanud tehtud vigadest muudatuste kommunikatsioonis. Samuti on ta järeldanud, mida edaspidi selliste muudatuste planeerimisel ja otsustamisel teisiti teha.

Intervjuude läbiviimise ajaks oli struktuurimuudatusest möödas peaaegu neli kuud. Selleks hetkeks ei olnud veel analüüsitud muudatuste tagajärgi. Seega oli rakendamata otsustusprotsessi viimane etapp - tulemuste hindamine ja täienduste sisseviimine seal, kus vajalik (Schermerhorn *et al* 1994: 532). Kuid intervjuude tegemisega samal olid toimumas veel viimased arenguvestlused, mille tulemustest on võimalik saada töötajate hinnanguid toimunud muudatuse kohta. Kuigi ka ilma analüüsimate oli teada, et mõningates valdkondades ja teemades on vajalikud täiendused ja parandused ning edasised muudatused. Ent selge oli ka, et otsustatud muudatused on ennast õigustanud, nt planeerimise asekanstleri ametikoha loomise tulemusel on koondunud tema alluvusse kõik organisatsiooni ressursidega tegelevad valdkonnad, mis soodustab tervikliku ülevaate saamist.

Struktuurimuudatuste otsustamise järeltegevused olid HTMis puudulikud. Informatsiooni jagati nii muudatuse alguses, käigus kui ka lõpus vähe. Kuna struktuurimuudatus oli otsustatud organisatsioonikeskse lähenemisega, mis tähendab, et töötajad olid vähe kaasatud muudatuste planeerimisse, siis tuleb töötajaid peale otsustamist eriti motiveerida muudatustega leppima ja kohanema. Kuid praegusel juhul on see osa muudatuste otsustamise protsessist veel tegemata.

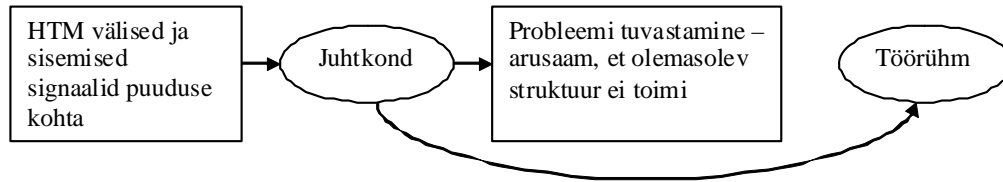
## **5.5. Autori soovitused struktuurimuudatuste otsustamiseks**

Arvestades asjaolu, et viimase struktuurimuudatusega HTMis ei piirduta ning vajadus struktuuri täiendavalt muuta on olemas, siis annab töö autor alljärgnevalt omapoolsed soovitusel, kuidas struktuurimuudatust otsustada ning, kuidas sellesse kaasata töötajaid. Soovitusel tegemisel arvestab autor süvaintervjuude käigus selgunud puudust HTMi kaasamispraktikatel osas.

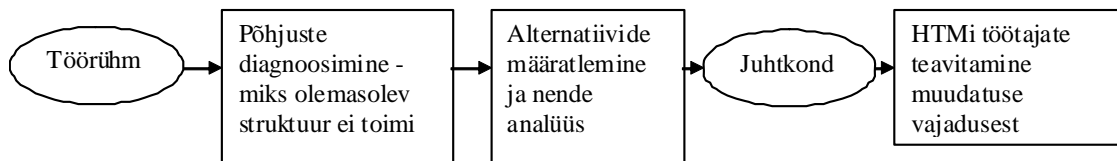
Et muudatuste planeerimine ja nende elluviimine oleks efektiivne ja tulemuslik, siis soovib autor seda teha muudatuste planeerimise inimkeskse lähenemisega. Kuigi see on aeganõudvam kui organisatsioonikeskne lähenemine, siis leiab töö autor, et see on efektiivsem ja tulemuslikum. Kuna selle lähenemise korral astuvad dialoogi omavahel HTMi juhtkond ja töötajad (Vos & Schoemaker 2001), siis on tulemuseks selline struktuurimuudatuse lahendus, mis rahuldab mõlemaid osapooli või vähemalt on juba planeerimise staadiumis omavahel muudatused läbiräägitud. Ning nagu eelpool kirjeldatud, siis võtavad töötajad muudatused kiiremini omaks, kui nad nende planeerimises ise ka osalevad (Lawler 1987: 34). Seega on inimkeskse lähenemise peamine eelis see, et muudatuste töötlemine, arendamine ja täiendamine toimub sellesse kaasatud personaliga konsulteerides ning hilisemas faasis ei ole vaja panustada ekstra inimeste motiveerimisse (Vos & Schoemaker 2001: 106-107). Lisaks tagab see ka kvaliteetsema otsuse langetamise (Lawler 1987: 38-39).

Joonisel 3 on toodud autori koostatud lihtsustatud skeem struktuurimuudatuste otsustamise protsessi kohta. Ringikujutis skeemil tähistab tegijat ning ruut tegevust. Autor on jaganud otsustusprotsessi neljaks etapiks. Igas etapis on toodud tegevused ja inimgrupid, kes iga tegevuse juures olulised on.

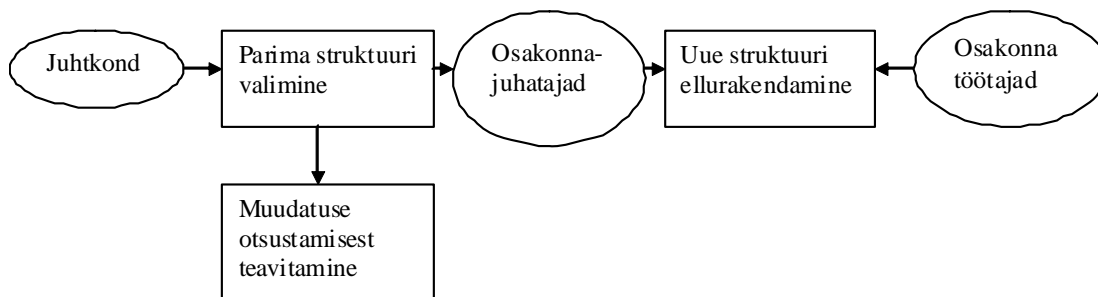
### Esimene etapp – probleemi tuvastamine



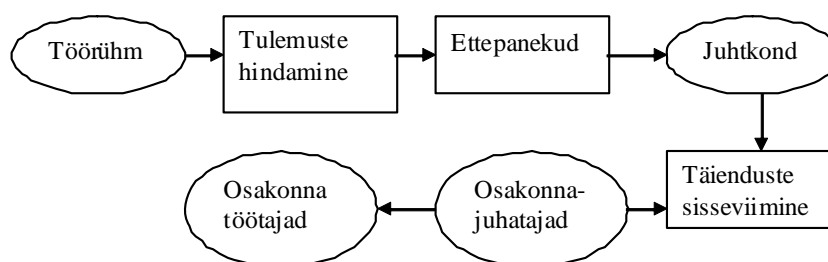
### Teine etapp – põhjuste diagnoosimine ja alternatiivide määratlemine



### Kolmas etapp – tegevussuuna valimine ja otsustamine



### Neljas etapp – järeltegevus



**Joonis 3.** Struktuurimuudatuste otsustamise skeem (autori koostatud).

Töötajate kaasamine struktuurimuudatuste otsustamisprotsessi peab toimuma juba varakult – esimeses etapis. Kui HTMi juhtkonda on jõudnud signaalid nii ministeeriumist seest kui ka väljast, et olemasolev struktuur ei toimi ning seda on vaja muuta, siis tuleb juhtkonnal kokku panna töörühm, kes hakkab probleemi analüüsimisega tegelema. Töörühmade, kui kaasamise

võtte peamine eelis seisneb selles, et sinna kuuluvad inimesed konkreetsest valdkonnast, kus muutusi on vaja ellu viia (Lawler 1987: 103). Kuigi Lawleri käsitluse järgi kuuluvad töörühma inimesed vabatahtlikkuse alusel, siis tegelikkuses otsustab juhtkond, millised inimesed töörühma peavad kuuluma. Esimeses etapis peab kuuluma töörühma esindaja igast struktuuriüksusest (osakonnast). Töörühma moodustamine tagab, et igast osakonnast on üks vastutav isik, kes viib konkreetse arvamuse töörühma ning samas toob töörühmas otsustatud ja arutatud punktid oma osakonda tagasi. Ehk siis on töörühma eeliseks see, et sinna kuuluvad inimesed on pidevalt arutluse all olevate teemadega kursis ning nad on kohustatud neid teemasid ka oma osakonna sees jagama ja arutama.

Teises etapis diagnoosib ja analüüsib töörühm võimalikke põhjusi, miks olemasolev HTMi struktuur ei toimi. Töörühm kaasab vastavalt vajadusele veel teisi HTMi liikmeid (oma üksuse inimesi) sisendi saamiseks. Peale põhjuste diagnoosimist pakub töörühm nende alusel välja võimalikud lahendusvariandid ja teeb omapoolsed ettepanekud struktuuri muutmiseks juhtkonnale. Kui juhtkond on olemasoleva analüüsiga tutvunud, oma seisukoha kujundanud, siis teavitab ta kõiki HTMi liikmeid kerkinud vajadusest muuta struktuuri ning toob välja konkreetset põhjust. See on oluline selleks, et inimesed juba alguses oleksid psühholoogiliselt ettevalmistatud, mis teeb hilisema muudatustega harjumise kergemaks.

Kolmandas etapis hakkab juhtkond valima parimat võimalikku struktuuri. Selles etapis kaasab juhtkond inimesi töörühmast, et vajadusel saada täiendavaid selgitusi, arvamusi. Vajadusel kaasab juhtkond täiendavalt osakonnajuhatajaid, kes omakorda konsulteerivad enda alluvatega. Kui parim lahendusvariant on valitud, siis teavitab juhtkond sellest kogu HTMi liikmeid, tuues välja iga muudatuse eesmärgid ja konkreetset põhjust. Edasi hakatakse osakonnajuhatajate eestvedamisel uut struktuuri ellu rakendama. Oma üksuse töötajaid kaasates, panevad osakonnajuhatajad paika üksusesisese tööjaotuse ja kohustused.

Järeltegevustena soovib käesoleva töö autor edaspidi põhjalikult koguda tagasisidet toimunud muudatuste kohta, et hinnata sellega kaasnenud tulemusi. Eesmärgiks on hinnata, kas seatud eesmärgid täitusid ja soovitud tulemused saavutati. Selleks on võimalik kasutada tagasiside uuringut, mis on samuti üks kaasamise meetoditest. Selle meetodi eelis on see, et osaleda saavad kõik organisatsiooni liikmed, kuid see omakorda eeldab, et HTMis on välja töötatud selleks spetsiaalsed tagasiside kogumise vormid (Lawler 1987: 69-76). Tagasiside küsimused peavad puudutama töötajate suhtumisi toimunud muudatustesse ning võrdlevad

organisatsiooni erinevaid osi ja seda, kuidas need on muutunud (*ibid*). Tulemuste analüüsimiseks saab kasutada sama töörühma, mis juhtkond kokku kutsus esimeses etapis. Tulemuste põhjal saab töörühm teha juhtkonnale omapoolsed ettepanekud ning vastavalt sellele otsustab juhtkond, kas midagi on vaja täiendada või parandada. Kui tulemuste hindamisel selgub, et struktuuris on vaja teha täiendavaid korrekture, siis annab vastava otsustuse juhtkond edasi osakonnajuhatajatele, kes koostöös oma alluvatega hakkavad muudatusi ellu viima.

Selline skeem tagab, et igas etapis on paika pandud konkreetse tegevuse eest vastutavad isikud, neile on määratud konkreetsed kohustused, kuid samas jäetud õigus kaasata kolleege, et langetada kvaliteetsem otsus. Vaheotsustest antakse teada kõikidele HTMi liikmetele kogu protsessi jooksul, mis tagab, et töötajad on asjadega kursis, nad saavad muudatuste mõttega harjuda ning hilisem muudatuste omaksvõtt on kiirem.

## **5.6. Edasised uurimisvõimalused**

Kuna käesolevas bakalaureusetöös läbiviidud uurimuse tulemusel selgus, et HTMis on kaasamist vähemaks jäänud seoses minitri muutusega, siis on võimalik ministeeriumis täiendavalt uurida, kuidas on juhi vahetusega kaasnenud suhtlus- ja juhtimisstiili muutus avaldanud mõju organisatsiooni efektiivsusele ja töötajate rahulolule. Sellise uurimuse täiendavaks võimalikuks eesmärgiks võib olla tuvastada, milliselt organisatsioonijuhi vahetus mõjutab organisatsioonikommunikatsiooni ja –kultuuri.

Lisaks on võimalik sarnaseid, töötajate kaasamispraktika uuringuid läbi viia ka teistes Eesti ministeeriumides. Selle tulemusel saab hinnata, milline on kaasamispraktika Eesti valitsusasutustes üldiselt ning kuidas kaasamine mõjutab muudatuste otsustamise langetamist. Samuti on võimalik hinnata, millised on erinevate valitsusasutuste kaasamise tehnikad, kuidas neid kasutatakse ja millised on tulemused. Sellise uurimuse pinnalt on võimalik hinnata ka üldisemalt, ning erinevate asutuste praktikaid arvestades, millised on efektiivsed kaasamisvõtted ja millised mitte.

Käesoleva bakalaureusetöö jätkuks on võimalik HTMis edasi uurida organisatsiooni muudatuste otsustamise temaatikat. Kuna süvaintervjuu valim on väike, siis alternatiivina saab läbi kvantitatiivse uuringu, nt avatud küsimustega ankeetküsitluse, küsida rohkemate



inimeste arvamusi ja kogemusi HTMi muudatuste kohta. Nt saab uurida muudatuste otsustamisel informatsiooni jagamist või selle saamist takistavaid tegureid – mille taha ja miks takerdub informatsioon. Lisaks võib uurida otsustatud muudatuste järeltegevusi. Kuna viimase struktuurimuudatuse tulemusi ei ole hinnatud, siis saab uurida, millised on varasemate muudatuste järeltegevused ministeeriumis olnud.

## **5.7. Meetodi kriitika**

Käesoleva töö neljandas peatükis toodud uurimistulemused on saadud semistruktureeritud süvaintervjuude analüüsi tulemusel. Uurimismeetod ei võimalda teha paikapanevaid üldistusi, kuna intervjuu valim on väikene. See on ka kõnealuse meetodi üks suurimaid puudusi (Wimmer & Dominick 1991: 149). Kuid see-eest sobib seda tüüpi intervjuuga kogutud teave põhjuslike seoste leidmiseks ning seletavaks uuringuks. (Vihalemm 2011: 1)

Eelmises peatükis välja toodud süvaintervjuude tulemused ei ole identsed ning erinevate intervjuueeritavate vastused on erinevad. Kuid tulemused on piisavad, et neid omavahel seostada ja kirjeldada kaasamispraktikaid HTMis. Samuti võimaldavad uurimistulemused leida võimalikke põhjuseid kaasamise olukorrale HTMis. Uurimistulemuste seostamist ja intervjuudest põhjuslike seoste leidmist soodustab ka asjaolu, et intervjuueeritavad moodustavad läbilõike HTMi töötajatest – intervjuudesse on kaasatud töötajad igalt ametiastmelt ja –positsioonilt.

Seetõttu on intervjuude tulemustese alusel võimalik kirjeldada kaasamise olukorda HTMis ning järeldada ja tuua välja võimalikud põhjused sellele olukorrale.

## Kokkuvõte

Avaliku sektori organisatsioonidel on kindlad ülesanded, struktuur, hierarhiad ja võimu- ning alluvussuhted. Selliste organisatsioonide struktuurid on keerukad, mitmetasandilised ning erinevad otsused võetakse vastu erinevates liinides. Struktuurimuudatuste otsused toovad endaga kaasa organisatsiooni töötajate seas ebakindluse, töökohtade vähenemise ning mõjutab töötajate sotsiaalset kindlustunnet. Seetõttu on oluline, et inimestele jagatakse informatsiooni õigeaegselt ja täpselt. Et organisatsiooni liikmed ei muutuks muudatuste suhtes küüniliseks ja ei esineks vastuseisu, tuleb juhtkonnal jagada informatsiooni ja kaasata töötajaid otsustusprotsessi. Kaasamise tulemusel tunnevad organisatsiooni liikmed, et otsustatud muutus on see, mida ka nemad soovisid ning kohanemine muudatusega on kiirem. Lisaks on organisatsiooni liikmeid kaasates langetatud otsus efektiivsem ja kvaliteetsem.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsiti organisatsiooniliikmete kaasamispraktikaid struktuurimuudatuste otsustamisel Haridus- ja Teadusministeeriumis näitel. Töös läbiviidud uurimuse tulemusel selgus, et töötajate kaasamine muudatuste otsustamisse kannab endas peamiselt ekspertteadmise saamise eesmärki. Töötajaid kaasatakse nende töövaldkonda puudutavate teemade osas arvamuse avaldamiseks, kuid otsustusõigus jääb juhtkonnale. See viitab Cabrera *et al* (2003, Brown & Cregan 2008: 670 kaudu) käsitluse järgi informatsiooni jagamisel põhinevale töökliimale – ehk siis toimub kaasamine läbi informatsiooni jagamise.

Sama põhimõtte järgi otsustatakse ministeeriumis ka struktuurimuudatusi - juhtkond langetab otsuse, kaasates vajadusel osakonnajuhatajaid. 1. detsembril 2011 jõustunud struktuurimuudatuse planeerimisel ei kaasatud organisatsiooni liikmeid alternatiivide kaalutlemisesse ja läbirääkimisse. Otsustatud muudatusest kuulsid paljud töötajad alles peale selle otsustamist ühisel majakoosolekul, kus tutvustati ametnikele ka muudatuste eesmärgi ja põhjusi. Sellise otsustamisviisi puuduseks on Vos ja Schoemakeri (2001) arvates töötajate esialgne vähene kaasamine plaanidesse, mistõttu tuleb hilisemas faasis ekstra panustada nende motiveerimisse.

Kuid käesoleval juhul ei ole ka hilisem töötajate motiveerimine olnud piisav, sest mõningad ametnikud ei tea tänaseni, miks oli vaja ministeeriumi struktuuri muuta. Kuna Vos ja Schoemakeri (2001: 101) käsitluse kohaselt toob struktuurimuudatus endaga kaasa

organisatsiooni töötajate seas ebakindluse, mõjutab töötajate sotsiaalset kindlustunnet ning viib inimestevahelises suhtluses pingeteni, siis arvab käesoleva töö autor, et struktuurimuudatusi tuleb otsustada muudatuste planeerimise inimkeskse lähenemisega. Selliselt on organisatsiooni liikmed kaasatud juba muudatuste alguses ning muudatused ei tule Dean *et al* (1998: 345) arvates nende jaoks üllatusena.

Organisatsioonisisese kaasamise olulisus muudatuste otsustamisel seisneb erinevate teoreetikute arvates ka selles, et kaasamise tulemusel väheneb vastuseis muudatustele, suureneb rahulolu (Lawler 1987: 38-39) ning langetatud otsus on kvaliteetsem (Wagner *et al* 1997: 50).

Seega, et otsustada organisatsioonis muudatusi, tuleb eduka tulemuse nimel kaasata organisatsiooni liikmeid. See tagab kvaliteetsema otsuse langetamise, muudab kohanemise kergemaks ning seeläbi paraneb organisatsiooni esitus ja efektiivsus.

## Summary

### **Organizational involvement practices in the Ministry of Education and Research.**

Public organizations have certain missions, structure, hierarchy, power and authority lines. The structures are complex, multi-level and decisions are made in different lines. Structural changes cause uncertainty among employees, workplaces are being reduced and employees' social confidence is influenced. Therefore, it is important to share accurate and in time information. Managers have to share information and involve employees in decision-making process to avoid cynicism and resistance about the change. As a result of the involvement the employees involved feel that the change has been their desired change and adapting to change will be faster. In addition, a decision made by involving the members will be more efficient and improved.

In this bachelor's thesis author analyzed organizational involvement practices in decision making process of structural changes, on example of the Ministry of Education and Research (MER). A study found that main purpose of employee involvement in decision-making process is to obtain expertise. Employees are involved to share information and advice on topics related specifically to involved employee's job field. But decisions are made by management. This is, according to Cabrera *et al* (2003, Brown & Cregan 2008: 670 kaudu), information sharing work climate - employees in MER are primarily involved through information sharing.

The same principle is used when deciding structural changes – the management of MER decides the structural changes by involving the heads of departments when necessary. Employees were not involved to the discussions and negotiations of structural change forced in 1st December 2011. Many employees heard the first time about structural change on Ministry general meeting, where employees' were introduced the purposes and reasons of the change. According to Vos ja Schoemakeri (2001) the shortage of this kind of decision making process is little employee involvement in the original plans, so the management has to contribute later extra to motivate employees.

But in this case the motivation has not been sufficient because some official still do not know why the MER structure had to be hanged. According to Vos ja Schoemakeri (2001: 101) structural change causes uncertainty among the employees, affects employees' social confidence and leads to tensions in communication. Therefore the author suggests to decide structural changes useing human-centric approach. Employees will be involved in the beginning of the change and according to Dean *et al* (1998: 345) changes will not be for the workers by surprise.

Organizational involvement in decision making process lessens the resistance, increases satisfaction (Lawler 1987: 38-39) and the quality of decision is higher (Wagner *et al* 1997: 50).

Thus, employees need to be involved in decision making process to achieve successful outcome. This ensures a higher quality of decision-making, makes the adjustment easier, and thereby improves organizational presentation and effectiveness.

## Kasutatud kirjandus ning viited

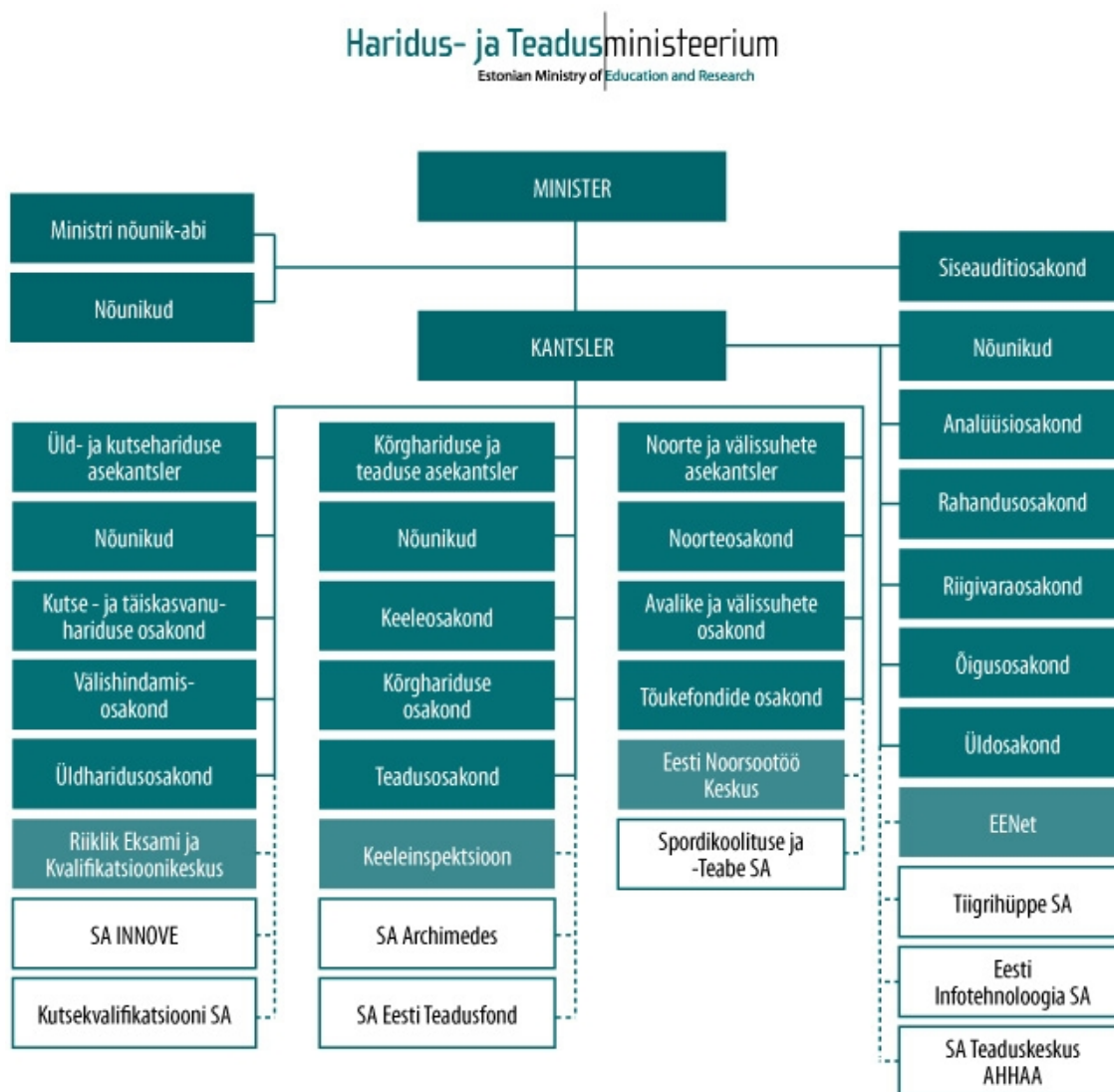
1. Andrews, P. H. & R. T. Herschel (1996). *Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society*. USA: Houghton Mifflin Company.
2. Brown, M. & C. Cregan (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4): 667-686.
3. Burke, W. W. (2002). *Organization Change Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
4. Cox, A. & M. Marchington & J. Suter (2009). Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10): 2150-2168.
5. Cox, A. & S. Zagelmeyer, & M. Marchington, (2006) Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 250-267.
6. Dean Jr, J. W. & P. Brandes & R. Dharwadkar (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
7. Ejaz, R. & F. Khalid & A. Riaz (2011). Employees' Participation in Decision Making (Actual vs Perceived): A Study of the Telecom Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3): 1551-1558.
8. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus (10.02.2005) RT I 2005, 11, 45; URL (kasutatud detsember 2011) <https://www.riigiteataja.ee/akt/13201725>.
9. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus (10.02.2005) RT I 2005, 11, 45; URL (kasutatud detsember 2011) <https://www.riigiteataja.ee/akt/104102011008>.
10. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus (10.02.2005) RT I 2005, 11, 45; URL (kasutatud jaanuar 2012) <https://www.riigiteataja.ee/akt/104102011009>.
11. Jõgi, H. (2007). Otsustusprotsessi kommunikatsioon Eesti Kaubandus- Tööstuskoja näitel. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus- ja kommunikatsiooni osakond.
12. Kosenkranis, R. (2005). Kommunikatsiooni juhtimine kohalikus omavalitsuses. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus- ja kommunikatsiooni osakond.
13. Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59-67.

14. Lane, J. E. (1996). *Avalik sektor: kontseptsioonid, mudelid, lähenemisviisid*. Tallinn: Külim.
15. Lawler, E. E. (1987). *High-Involvement Management*. San Francisco and London: Jossey-Bass Publisher.
16. Länkur, L. (2005). Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis Sisekaitseakadeemia näitel. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus- ja kommunikatsiooni osakond.
17. Matthews, B. & L. Ross (2010). *Research Methods – a practical guide for the social sciences*. England: Pearson Education Limited.
18. Miller, K. I. & P. R. Monge (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4): 727-753.
19. Mills, P. K. & G. R. Ungson (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Business Source Complete*, 28(1): 143-53.
20. Pärn, P. (2009). Töötajate osalemine organisatsiooni mitteformaalsetes tegevustes (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi näitel). Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus ja kommunikatsiooni instituut.
21. Reichers, A. E. & J. P. Wanous & J. T. Austin (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
22. Rosenberg, A. (2006). Organisatsiooni otsustamisprotsesside kommunikatiivse paradoksaalsuse ületamine (Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel). Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus- ja kommunikatsiooni osakond.
23. Sharma, M. K. & G. Kaur (2008). Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. *Journal of Global Business Issues*, 2(2): 7-12.
24. Shermerhorn, J. R Jr & J. G. Hunt, & R. N. Osborn (1994). *Managing Organizational Behavior. 5th edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc
25. Siimon, A. (2004). *Organisatsiooniõpetus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
26. Vabariigi Valitsuse seadus (13.12.1995) RT I 1995, 94, 1628; URL (kasutatud jaanuar 2012) <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011149>.
27. Vihalemm, T (2011). Süvaintervjuu. Loengukonspekt. URL (kasutatud jaanuar 2012) [https://moodle.ut.ee/file.php/634/Iseseisvaks\\_lugemiseks/Intervjuu\\_tutvustus.pdf](https://moodle.ut.ee/file.php/634/Iseseisvaks_lugemiseks/Intervjuu_tutvustus.pdf).
28. Vos, M. & H. Schoemaker (2001). *Integrated communication: Concern, internal and marketing communication. 2nd edition*. Utrecht: Lemma Publishers.

29. Võrk, E. (2010). Organisatsiooni muutused Eesti Rahva Muuseumi näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjandus- ja kommunikatsiooni instituut.
30. Wagner III, J.A. (1997). Cognitive and motivational framework in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 49-65.
31. Wimmer, R. D. & J. R. Domonick (1991). *Mass Media Research an introduction. 3rd edition*. California: A Division of Wadsworth, Inc.

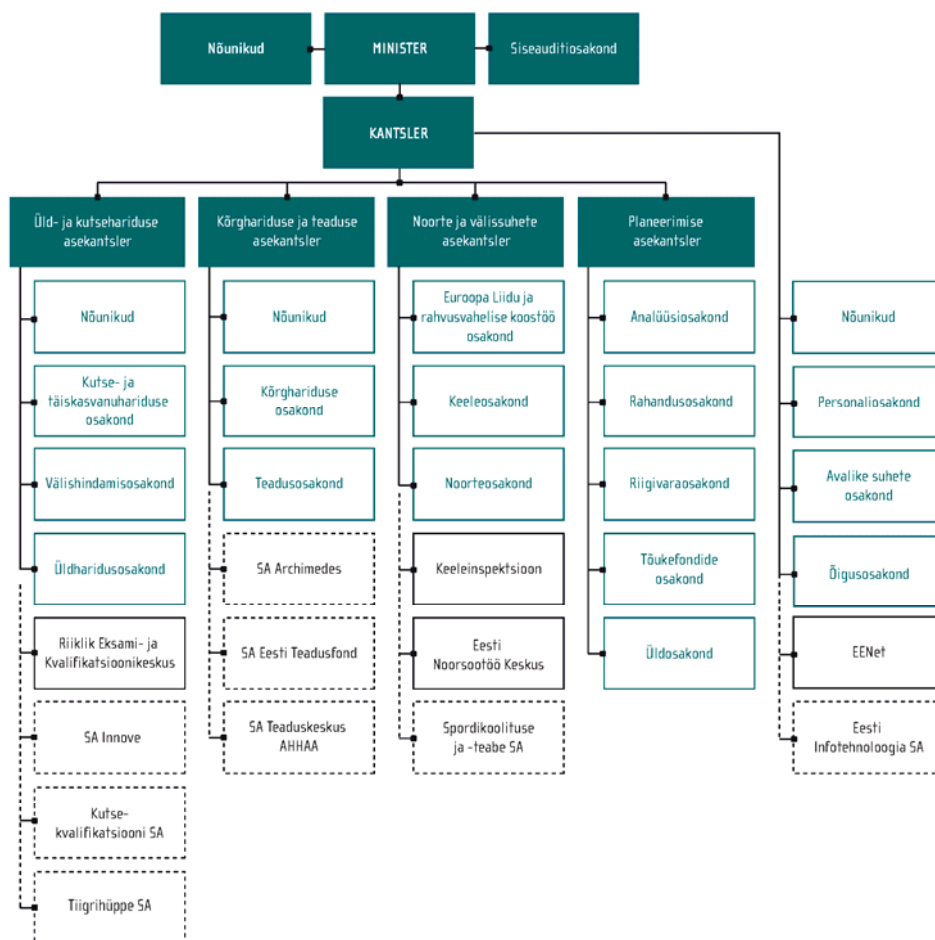


## Lisa 1. Kuni 1. detsember 2011 kehtinud HTMi struktuur



## Lisa 2. Alates 1. detsembrist 2011 kehtima hakanud HTMi struktuur

### Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuur



## **Lisa 3. Intervjuu kava**

### **Intervjuu kava**

#### **Sissejuhatus**

Täna, et olete nõus intervjuu läbiviimisega ja vastama minu küsimustele. Intervjuu aitab koguda materjali minu bakalaureusetöö ja Age Rosenbergi doktoritöö jaoks. Meie intervjuu eesmärk on rääkida organisatsioonisisest kaasamisest.

Teie saite valitud intervjuueeritavaks seetõttu, et olete töötanud HTM-is vähemalt viis aastat.

Et Teie öeldut oleks parem analüüsida, kasutan diktofoni ja salvestan meie intervjuu ning hiljem teen sellest transkriptsiooni.

*Vaja läheb: diktofon, alates 1. detsembrist 2012 kehtima hakanud (Lisa 3) ja kuni 1. detsembrini 2012 kehtinud HTMi struktuuri kaardid (Lisa 2), paber ja pliiats.*

#### **Intervjuu käik**

##### **1. Soojendusküsimused**

- 1.1. Kui kaua Te olete Haridus- ja Teadusministeeriumis töötanud?
- 1.2. Kellena Te praegu ministeeriumis töötate? Aga kellena, mis ametikohtadel, Te veel olete ministeeriumis töötanud?
- 1.3. Ja millega Te tegelete? Mis on Teie töövaldkond?

##### **2. Muutused ministeeriumis**

- 2.1. Kui Te mõtlete tagasi viimastele aastatele, siis mis on tänaseks ministeeriumi töös muutunud? Mis Teile koheselt meenub?
  - a) Mis on viimase aasta jooksul ministeeriumis muutunud?
  - b) Mis Te nendest muutustest arvate?
  - c) Miks Teie arvates need muutused tehti?
- 2.2. Te rääkisite eelnevalt, et ministeeriumis on muutunud ..... *(loetlen intervjuueeritavale, mida ta mainis)*. Kes on need muutused otsustanud?

- a) Kuidas need otsustati?
- b) Mis Teie nendest otsustest arvate?
- c) Aga mis Te arvate, miks need muudatused tehti?

*Juhul, kui ei tule jutuks varem, siis palun siinkohal meenutada, millised muutused ja kuidas on intervjuueeritavat ja tema tööd puudutanud.*

### **3. Kaasamine**

3.1. Milliste muudatuste juures olete Te saanud kaasa rääkida?

*Juhul kui ainult loetleb muudatused, siis ....*

- a) Vaatame nüüd lähemalt mõnda olulisemat muutust, kuhu Teid oli kaasatud.
- b) Kirjeldage palun, milles Teie kaasamine seisnes ja kes veel olid kaasatud?

3.2. Mis Te arvate, milliste muudatuste juures on töötajate kaasamine vajalik ja miks?

- a) Keda tuleks parima tulemuse saavutamiseks kaasata ja kuidas?

3.3. Kuidas on kaasatud ministeeriumi töötajad organisatsiooni muudatustesse?

- a) Milliste muudatuste kohta kogutakse organisatsiooniliikmete arvamusi?
- b) Kuidas ja millal?

### **4. Struktuurimuudatuste otsustamine**

Me rääkisime enne struktuurimuudatustest ja ka põgusalt eelmise aasta lõpus toimunud muudatusest. Siin on kuni detsembrini 2011 kehtinud HTM struktuur ja teisel lehel praegune. Vaatame toimunud muutused koos üle.

*Ühiselt vaadatakse, mis on muutunud ja millistes üksustes. Abistav küsimuses:*

- Milline toimunud muudatustest teid puudutas ja kuidas?

#### **4.1. Alguspunkt.**

4.1.1. Mis kohe Teile meenub seoses viimase struktuurimuudatusega?

4.1.2. Meenutage palun, millal Te esimest korda viimase struktuurimuudatuse vajadusest kuulsite?

- a) Kust see vajadus tekkis ehk kes selle esimesena välja ütles?

- b) On Teil meeles, kuidas see vajadus täpsemalt sõnastati? Miks oli vaja struktuuri muutma hakata?
- c) Kuidas sellest vajadusest räägiti? Kas Pinalis (siseveeb), majameilis, koosolekutel? Millistel koosolekutel?

*Märkus intervjuerijale – siin on vaja teada saada, millal ja millest see protsess täpsemalt alguse sai, et saaks kogukestvuse määratleda; kas enne sõnastati probleem ja anti inimestele teada või kerkis probleem ja vajadus hoopis altpoolt või tuli ülevalt kohe info selle kohta, milliseks peaks struktuuri muutma ilma selgituste ja põhjendusteta.*

## **4.2. Alternatiivide määratlemine.**

4.2.1. Kas Teile on teada, milliseid võimalikke struktuurivariante kaaluti? Milliseid muutusi kaaluti enne lõpliku versioonini jõudmist?

- a) Kuidas info nende variantide kohta Teieni jõudis? Milliste kanalite või inimeste kaudu?
- b) Kas oli ka mingeid paberkandjal dokumente? Milliseid, kui palju ja kuidas need liikusid? Kas Teie nägite neid ka?

4.2.2. Kas Teie ka lahendusvariantide pakkumisel oma sõna sekka ütlesite? Kuidas see täpsemalt toimus? Kui ei, siis kas kelleltki teiselt osakonnas küsiti (osakonnajuhatajalt)? Kas osakonnas sellest räägiti (kas osakonnajuhataja kaasas)?

4.2.3. Kas Teile on teada lahendusvariante, mis kohe kõrvale heideti? Mida üldse kaalumisele ei võetud? *Abiinfo – ei ole oluline, millise üksuse kohta.*

- a) Millised need olid? Oskate Te öelda, miks need kõrvale heideti?

*Märkus intervjuerijale – nende küsimuste eesmärk on püüda välja selgitada, millistest struktuurivariantidest intervjueritav teadis, pole oluline, milliste osakondade või üksuste või liigutamiste kohta ja kuidas. Tulemustest võiks välja lugeda, et millised faktorid alternatiivide pakkumist mõjutasid: võim (nt juht ütleb, et variandid on sellised), inimfaktorid (mõni inimene ei sobi mõnda rolli), füüsilised faktorid (organisatsiooni füüsiline keskkond piirab, HTMis pole nt nii palju ruume/i), tehnoloogilised faktorid (organisatsiooni tehnoloogiline tase) või majanduslikud faktorid (nt mingi variant on liiga kulukas).*

#### **4.3. Alternatiivide mõjude määratlemine.**

4.3.1. Kuidas erinevaid alternatiive Teie teada kaaluti?

a) Kellega neid alternatiive läbi räägiti? Kas Teie saite ka sõna sekka öelda?

4.3.2. Kuidas läbirääkimised osakondadega käisid?

a) Kes neid juhtis?

b) Kuidas Teie osakonnas läbirääkimised käisid? (*Milliste kanalite kaudu? Kas ja kui palju vahetati e-kirju või istuti koosolekuks kokku jne*)

***Kui läbirääkimisi ei toimunud või ta nendest midagi ei tea, siis küsida:***

4.3.3. Kuidas võinuks alternatiive kaaluda/osakondade ja inimestega läbi rääkida?

***Kui läbirääkimised toimusid, siis jätkata:***

4.3.4. Mida neil läbirääkimistel räägiti? Kui arutleti erinevaid lahendusvariante, siis kuidas see käis?

a) Milline oli läbirääkimiste õhkkond?

b) Kui rahul Te nende läbirääkimistega olete? Mis oli hästi? Mis võinuks olla teisiti?

*Märkus intervjuerijale - eesmärk on teada saada, millist astet kasutatakse nt Vroomi taksonoomiast, et kas juht tegi otsuse ise, konsulteeris üks-ühele üksikute inimestega, rääkis grupiga läbi, tutvustas probleemi ja oli vahendaja rollis või delegeeris otsuse ära. Ja lisaks võiksid siin osas välja tulla ka kanalid, mida läbirääkimisteks kasutati.*

#### **4.4. Alternatiivi valik ehk otsuse süünd.**

4.4.1. Kas Te mäletate, millal viimane struktuurimuudatuse variant valmis sai ja paberile pandi?

a) Kuidas see lõpliku otsuse tegemise info Teieni jõudis? (Millal? Mis olid kanalid? Inimesed, kes teatasid?)

b) Milline see õhkkond üldse kogu selle struktuurimuutmise perioodi jooksul majas oli?

c) Kas Teie teada tekkis kogu selle otsustamise jooksul ka mingeid arusaamatusi või segadusi või üksteisest möödarääkimisi või takerdus info millalgi kuhugi?

d) Kui jah, siis milliseid?

e) Mis Te arvate, millest need tingitud olid?

#### **4.5. Muutus.**

4.5.1. Mis selle protsessi käigus Teie jaoks muutus?

- a) Kas saite midagi uut teada?
- b) Kas Teie töös muutus miski? Mis? Milles see muutus seisneb? Mida Te teete nüüd teisiti?
- c) Kas midagi muutus selles osas, kellega te millisel teemal räägite/infot vahetate? Mis on teisiti?

Nüüd on viimasest struktuurimuudatusest juba mõnda aega möödas. Kui Te nüüd mõtlete tagasi ajale enne ja peale struktuurimuutust, siis kuidas see muutus on mõjutanud töökeskkonda?

Kas Te soovite veel lisada midagi, millest me rääkinud ei ole?

Täna Teid! See tegi minu jaoks olukorra palju selgemaks. Oleme nüüd rääkinud sellest, millised on olnud muutused ministeeriumis, kes neid otsustab, kuidas olete Teie ja Teie kolleegid muutustesse kaasatud ning kaardistasime koos ka otsustusprotsessi.

Mul oli väga meeldiv Teiega vestelda. Teie vastused olid väga põhjalikud ja aitavad mul bakalaureusetöös ja Age Rosenbergil tema doktoritöös edasi liikuda. Täna veelkord ja kena õhtu/päeva jätku.

## Lisa 4. Transkriptsioonide analüüs

MUUDATUSED MINISTEERIUMIS		
Mis on HTMis muutunud ja mis intervjuueeritav sellest arvab? (Kes on otsustanud/millest tingitud)?		
	MUUTUS	MIKS?
M8 TIPP- JUHT	<p>1) hästi põhimõtteline muutus muidugi oli 2001 hästi põhimõtteline – kultuuri mõttes ka – mis tegelikult mõjutab siia maani seda mis toimub. Noh see üleminek Tallinnast Tartusse.</p> <p>2) Ministrid on muutunud – ministrid dikteerivad ju teataval viisil ka seda töökultuuri ja kommunikatsioonikultuuri, et eks see ministrite muutusest tulenevad muutused ka töökorraldusele ja kõigele muule. See ongi see, mis muutub. Organisatsioon ikka kipub ju tagavarast kinni hoidma, aga mis nagu muudab on see tippjuhi muutus. /--/ kolm ministrit on olnud selle aja jooksul (intervjuueeritava tööaja jooksul – autori märkus).</p> <p>3) Siis noh võib öelda seda et hetkel on n-ö siis juhtimisstruktuur kõige hierarhilisem. Noh selles tähenduses et, kus struktuuri töötamise eelduseks on see, et juhid toimivad juhina. Mitte spetsialistina. /--/ Ma arvan, et väga paljud probleemid, mis meil hetkel on, on sellega seotud, et juhid ei toimigi juhina. /--/ siin öeldakse et minister ei suhtle väga palju rahvaga, ma arvan et see ei olegi mingisugune eriline probleem. Noh hea oleks muidugi, kui et mida rohkem suhtled seda parem, aga probleem on selles, et kui on ootus, et sa annad info ja see läheb alla välja siis kui vahepealt tekivad torked, siis see tekitab probleeme. See võib kanduda kõik, et see on mingi ministri probleem, et tegelikult see ikkagi juhtimisprobleem laialt.</p> <p>4) Praegu on nagu rohkem protsessi põhiseis juhtimine. Eelmise ministri juhtimine oli rohkem projektsem. olid mingid asjad....oli selles mõttes projektsem, et võttis mingid asjad ette. Ta ei olnud totaalne juhtimine selles mõttes vaid oli...siis ta andis ise väga palju sellist oma vaadet sinna sisse, kuidas tegema peaks. Hetkel minister ootab, mis ametnikud ette panevad, kuidas lahendada võiks jne. Et see tal on muidugi oma seisukoht väga tugev, selles ei ole mingit küsimust.</p> <p>5) Ma hakkasin seda tööd tegema 2008 siis kui see, nelja päeva pärast tuli esitada esimene kärpekava valitsusele. Tegelikult kaks ja pool aastat oli üks mingisugune, ainult n-ö dikteeris kogu tegevust see kuidas midagi kuskilt kokku tõmmata. /--/ mis ministeeriumit puudutas, eriti nagu esimesed poolteist aastat oli – siin oli kärpimine, kärpimine, kärpimine. /--/ Kui on aega vähe, siis see kärpimine on ka n-ö juhuslik, mitte läbi mõeldud onju. Et see oli suhteliselt haige periood. Et ja et see on üht-teist nagu jälge ka jätnud. /--/ organisatsiooni mõttes ei lihtsalt ei olnudki kellelgi aega tegeleda.</p> <p>6) Ehk hästi oluline muutus, kui muutustest rääkida, on see et eelmise aasta aprillist me tegime sellise n-ö päevakorraga koosoleku, kus on ette nähtud otsuse projektid ja kus midagi otsustatakse. /--/ Olid ka mingid koosolekud ja need olid rohkem sellised vestlused. Ja enamasti juhtudel oli see, et vaatame mis juhtub, kuidas asjad lähevad. See on minu arust...ühelgi asutusel ei saa olla sellist olukorda kus ei ole koosolekut, kus midagi ei otsustata. Kui sa tead et on kuupäev, selleks ajaks kui esitad, siis teiseks päevaks tuleb otsus, tuleb ei või ja. Et see on suhteliselt oluline muutus selles koosoleku struktuuris. See sama asi mis asi on praegu pool 10 – päevakorrad ja asjad. Et need on üleval ka avalikult. /--/ Kõigil on teadmine, et kui sa midagi esitad, siis sa saad juhtkonnas otsuse jah või ei, mis iganes – parandada, muuta. See kindlustunne selles osas, et midagi otsustatakse, on oluline.</p>	<p>3) Ministrist tingitud</p> <p>4) Ministrist tingitud</p> <p>6) alates 1999st aastast, et HTMis ei olnud tegelikult ühtegi koosolekut, mis oleks kokku lepitud, et see on koosolek, kus midagi otsustatakse.</p>
M13	1) Selle aja jooksul on vist vähemasti viis tõsisemat struktuurimuudatust olnud. /-	1) igal



TIPP-JUHT	<p>-/ kui ma enda isikliku näite võtan, siis vähemalt korda kolm ma olen avaldanud soovi et ma mul on ministeeriumis, ma ei oska enam ministeeriumi töösse panustada, ma olen juba piisavalt kogenud, mul ei ole enam huvitav ja ma tahan ministeeriumist ära minna. Siis on mind ikka ümber veendud, et ma ei läheks ära ja ja sellega tavaliselt kaasneb ka mingeid struktuurimuudatusi ehk mulle on antud mingeid uusi ülesandeid.</p> <p>2) viimane muudatus oli see, kui minule tuli juurde üks osakond.</p> <p>3) Iga kord kui on valitsus vahetunud, siis on ka jälle midagi ministeeriumis ees.</p> <p>4) Tohtu palju on valdkondi ja tööd erinevalt juurde tulnud /--/ ministeerium on kasvanud selle keskel. Kui keelepoliitikast rääkida, siis oli näiteks üks keelepoliitika nõunik, nüüd on terve osakond. Kui rääkida õigusest, siis oli meil ainult õigusnõunik sellel ajal kui mina tulin tööle, nüüd on terve õigusosakond jne. Analüüsiosakonda polnud üldse /--/ Mahud on kohutavalt suurenenud. Kaasa arvatud ka Euroopa Liiduga liitumisega. /--/ töö intensiivsus ja inimeste arv, töö maht. /--/ kui me tahamegi selles üleilmses võidujooksus kaasa rääkida, siis me peame panustama sinna – inimestega, rahaga, kõigega. /--/ See on ühiskonna nõue. Maailma areneb selles suunas.</p>	<p>valitsusparteil on natukene teine nägemus ühiskonna arengus, kuigi eesmärgid lõppude lõpuks on riiklikult ühesugused. /--/ iga ettevõtte korraldab ennast ümber ja veel väga tiheidalt. Ilmselt see on võibolla aja nõue. /--/ Noh eks need vajadused hakkavad kuskilt välja tulema /--/ et hakkame mõne asjaga kimpu jääma. Kas või mõnes kohas on näiteks inimesi liiga vähe ja järelikult tuleb sinna juurde anda. Ega keegi ei lase meil lihtsalt suurendada ministeeriumide töötajate arvu, järelikult tuleb kuskilt ära võtta.</p>
M12 JUHT	<p>1) Viimasel aastal uue ministriga seoses on päris palju töökorralduses muutunud. /--/ mis puudutab näiteks juhtkonna koosoleku materjalide või üldse ministeeriumi otsustusprotsessiga seotud materjalide ettevalmistust ja nende kvaliteedi nõuded on oluliselt muutunud. /--/ konkreetsemad tähtajad, konkreetsemad nõuded, millele üks memo või ettevalmistatud materjal peab vastama. /--/ põhjalikkus, teinekord on väga lühikesed tähtajad, et siin neid muudatusi või teemasid on hästi palju õhus, eksole. Aga jah, on konkreetsem ja noh minu jaoks üldjoontes ikkagi nagu tööd see nagu lihtsustab.</p> <p>2) tegelt see kahe osakonna lahutamine siis seal oli nagu jutuks varem et see oli hoopis pikema looga ja ja üldse see, nad olid ka varem lahus. Aga noh see liitmine 2007 kevadel oli võrdlemisi kunstlik, et eee sinna nagu pole mõtet tagasi minna. Teatud asjad oli varem õhus. siis ei olnud mingit põhjendust. Ega ka arutelu. See oli minister Repsi ajal. see lihtsalt otsustati, ka asekanstler kuulis seda lihtsalt. lihtsalt ee nii öelda tekkis see informatsioon et need muudatused viiakse valitsusse.</p> <p>3) struktuurimuudatusi on siin toimunud, mis olid mõistlikud, /--/ et avalike- ja välissuhete osakonna lahutamine.</p>	<p>1) Selle tingis lihtsalt uus minister ja tema siuke juhtimisstiil</p> <p>2) Et see oli valitsuses juba et noh tõenäoliselt oli seal mingi...võibolla see et sala plaan või loogika et lihtsalt kuna paar osakonda, ma ei mäleta täpselt millised, aga nad tulid siis juurde siis et et mitte osakondade arvu suurendada siis pandigi mõned kokku. Ka</p>

		rahandus ja analüüs näiteks.
M10 ASE- JUHT	<p>1) Aga noh siin on täiesti selgelt väga suured reljeefsed muudatused toimunud. Praeguse ministri tööstiil erineb, tööstiil, juhtimisstiil, suhtlemisstiil majaga erineb kardinaalselt sellest, kuidas on neid asju teinud eelmised ministrid. Noh loomulikult on kõik ministrid mõnevõrra erinevad aga rääkides muudatustest praeguse ministri ja eelmise vahel on olnud suurem kui kunagi varem. Et tema stiil on selline et ta sisuliselt ei suhtle majas peale tippjuhtkonna esindajate majas mitte kellagagi. Vähemasti regulaarselt mitte. Mõnikord siis niimoodi kutsub kellegi enda juurde aga sellist nagu eelmisel ministril, kes väärtustas inimestega otse suhtlemist, käis mööda maja, noh küsis kuidas läheb, sai otse arutada mõnda küsimust, see on nüüd täiesti välistatud. /--/ See on kõiki mõjutanud, no loomulikult on see mõju erinev. Et noh need ametnikud, kes nii või teisiti töö spetsiifikast tulenevalt ei pea ministriga väga palju kokku puutuma, no ma räägin raamatupidajatest, näiteks. Et et nende jaoks ei ole see vahe väga suur. Ütleme et meie jaoks tegelikult otse suhtlusliin ministriga siiski sellisel klassikalisel viisil puudub. On see ikka väga keeruline situatsioon, mis siin salata. Ja seda ei saa pidada tegelikult normaalseks olukorraks. /--/ Et seal noh võib ka loomulikult välja tuua teatavaid positiivseid pooli, no näiteks on kindlasti see praegune minister võibolla süsteemsem, ja nõudlikum, et ei ole võimalik nagu sellist umbmäärasust või laialivalguvust siin kellelgi viljeleda. Aga aga see pehme pool, no tõesti see nagu ma ütlesin meie tunne, organisatsioonikultuur ja suhtlemine ja otsekommunikatsioon, et siin on nagu tugevad tagasilöögid jah.</p> <p>2) Kui me räägime sellest hetkest et kui nad kokku pandi enne 2007 aastat, 2007 aastal. siis, tõepoolest, ee toimus selline noh formaalne kooskõlastusring. Osakonnajuhatajad, seal hulgas mina, noh saime oma positsiooni esitada ja vastavalt ikka nagu kooskõlastusringi puhul on võimalused, valikud kas kooskõlastan, kooskõlastan märkustega, kooskõlastan märkuste arvestamisel või ei kooskõlasta. Ja mina loomulikult ei kooskõlastanud. Aga see ei tähenda seda et seda arvestanud oleks. Ma ei olnud ainuke tegelikult osakonnajuhatajatest, kes seda toona ei kooskõlastanud. seda üritati suhteliselt viimase hetkeni hoida saladuses ja levima hakkas ta väga markantsel viisil. Nagu ikka on see kuldne lause, et kui infot ei anta siis selle vaakumi täidavad kuulujutud. üks, kes kuulus niiõelda teadjate ringi, kes selle struktuurimuudatuse ettevalmistamise juures oli olnud, printis selle uue struktuuri välja, unustas selle kogemata printerisse ja sealt siis üks kolleegidest selle leidis, vaatas ohhooo...skanneeris ruttu sisse, saatis oma sõpradele, oma kolleegidele, kes omakorda jälle saatsid selle edasi, nii et see tekkis kommunikatiivne resonants ja tegelikult see uus omagogramm nii õelda levis-levis nagu väga kiiresti kogu organisatsioonis. Mina sain oma, formaalses kooskõlastus ringis oma seisukoha välja öelda, mida ei arvestatud ja sellega see piirdus.</p> <p>3) Ka on täiesti muutunud juhtkonna koosoleku olemus. Et kui varem oli juhtkonna koosolek koht, kus osales ka minister, ministri osalemine tegelikult muutiski juhtkonna koosoleku selliseks mis ta oli, siis praegune minister ei osale juhtkonna koosolekul. Ta osaleb ainult tippjuhtkonna koosolekul –asekantslerite ja kantsleriga. Temaga (ministriga – autori märkus) see suhtlemine on väga palju, paljustki baseerub kirjalikel memodel. Kui erinevad ametnikud, üksused, osakonnad tahavad altpoolt midagi esitada, ministrile mingisuguseid ettepanekuid otsustuseks, eelnõusid – on see siis käskkirjade või määruste eelnõud või mingite seaduste eelnõude projektid või või ka lihtsalt infopunktid, siis noh seda võimalust ei ole et varrukast kinni võtta ja pöörduda, vaid ikkagi tuleb esitada seda kindlaks ajaks, reede kella 12ks, tippjuhtkonnale päevakorda ja siis tuleb sealt ka see otsus.</p>	<p>1) Tegelikult kõige suuremad muudatused selgelt on tekkinud seoses uue ministri tööle tulekuga. /--/ aga kõige suuremad muudatused on selgelt ministriga tulnud.</p>
N6/1 ASE- JUHT	1) Personal ei ole enam üldosakonna personalitalitus vaid eraldi personaliosakond, allub otse kantslerile.	

	<p>2) Meil on struktuuri mitu korda muudetud selle aja jooksul – küll on osakondi liidetud, lahutatud, koolivõrgubüroo kadus meil ära, eraldi tuli koolikorralduse osakond /--/ Siis kaks aastat tagasi või vähem isegi, siis jällegi kadus koolikorralduse osakond ära</p> <p>3) Ja uus minister ja uued poliitilised muutused. organisatsioon on ütleme, meil on kahte moodi – ministeeriumi mõttes on poliitilised muudatused, mis toob siis kaasa ministrite vahetuse ja koalitsiooni muutused ja kõik sellised üleriigilised muudatused, mis kindlasti hästi paju meie maja elu muudavad. Ja siis on oma sisemised muudatused noh eks elu on tinginud, tööülesannete muutmise mõttes ja ütleme kasvõi samamoodi kui need poliitilised muudatused on siis on uued kohustused uued suunad – vastavalt sellele on majas need muudatused tehtud.</p> <p>5) poliitilised muudatused on üldse terve see, no ütleme see viimane muudatus. Siis varemalt on olnud ka kui meil on ministrid siin vahetunud, ta puudutab kindlasti kõige rohkem sisu osakondi, ütleme nii nagu ta meil on – haridus, keel, teadus, kõrgharidus, meie oleme tugiteenused noh ega meie mõttes poliitiline otsus suurt ei mõjuta, sest meie teeme ikka – personalitöö on ikka personalitöö või ükskõik kellegi teise töö. Aga just need sisuosakonnad, et need õppekavad ja kõik sellised muudatused, mis nagu terve vabariigi mõttes on olulised. Ja seadusemuudatused. Õigusaktid. Kõik need, see tuleb kaasa kui on mingid poliitilised otsused tehtud. poliitilised muudatused otsustatakse kõrgemal pool.</p> <p>6) organisatsiooni töökorralduslikud muudatused need ikka ütleme juhtkond – siis on kantsler, asekanclerid on meie juhtkond, minister – seal võetakse otsused vastu siis eks ta läheb siis allapoole.</p>	
N6/2 ASE- JUHT	<p>1) .. see raamatupidamise tsentraliseerimise muudatus.</p> <p>2) No siis on meil need lõputud kolimised, mis ei ole võimalik niivõrd tööga seotud, kuid mis tööd mõjutavad.</p> <p>3) Kui kõige viimasem, siis võimalik struktuurimuudatus, .. see oli talituste ära kadumine. Meil see tekitab sellise probleemi, et mul on nüüd 24 otsealluvat, mis juhtimise mõttes on absoluutne... noh, see ei lähe kohe kuidagi mitte, ehk et kui võtta, et 24 inimest peaks olema su otsuses alluvuses, siis 24 inimest juhtida hästi ei ole võimalik lihtsalt.</p> <p>5) Et mida ma öelda võin, et varasemate aastate ..varasematel aastatel ei ole mitte ükski dokument menetluskeskkonnas nii kaua menetluses olnud. Meilt ei ole mitte iialgi varem läinud vastuskiri Riigikantseleisse kuuajase hilinemisega. Või et meil on praegu sise-eeskirja muudatuse eelnõu üleval jaanuarist, ja me ei saa seda menetletud.</p>	<p>1) aga need tulevad tegelikult rahandusministeeriumi otsustest, tegelikult on üks Vabariigi Valitsuse otsus või protokolliline otsus, mis ütleb nii, et raamatupidamine tuleb tsentraliseerida.</p> <p>3) et kuidas kasulik on... näiteks sealt kompaniist äratuleku me pakkusime ise välja ja kui alguses sai see negatiivse vastukaja, siis hiljem mõeldi see positiivseks ... tänati riigimeheliku mõtlemise eest. Kolimisotsused ütleme nii, et ega me ise ju otsustada ei saa,</p>

		<p>kuhu me läheme. Me oleme seda võtnud nii, et üldosakond hoolitseb meie töötingimuste eest ja kui ta täna ütleb, et ma pean kuskilgi mujal töötama, siis ma saan, kas rahul olla või mitte rahul olla või.. ma arvan, et sellest, kas ma olen rahul või mitte ,sellest ei sõltu mitte midagi. Et kas see laud on mul siin või seal, et see töö on ikka samasugune. See on olnud juhtide otsus.</p>
N7 EKS- PERT	<p>1) Kõik on kohutavalt suureks kasvanud – inimeste hulk, valdkondade hulk, teemade hulk, suhtlushulk, no kommunikatsioon sealhulgas. Kui alguses oli pisikene töörakukene, osakond, kindlad funktsioonid - praktilised. Siis nüüd on tohutu poliitika ajamine ja jooksvalt siis praktiliste küsimuste lahendamine.</p> <p>2) töö iseloomult on ikkagi hästi palju rohkem läinud kõik arvuti ja võrgukeskseks, et vähem pabereid. /--/ Siis ma oma lõbuks kogun ühte kausta veel dokumente aga see on ka dubleeritud, see on tegelikult kõik internetis olemas, et teinekord on tõesti mugavam haarata see paberkandja kätte</p> <p>3) vanasti teemat arutati 2-3 kuni 5 inimesega, ja siis sa võtsid selle inimesteringi kokku ja siis arutasid ja otsused tulid ja see kõik oli palju kiirem. Nüüd on asi palju keerulisem - valdkond on lai, see kaasatud inimeste hulk on lai, nende kokkusaamine on raskem, palju suhtlust on nagu kas siis telefoni või neti teel. Ja protsessid on selle võrra ka palju pikemad ja aeglasemad. Vahe etappe on juurde tulnud, vahedistantse on juurde tulnud, otsustamisprotsess on keerulisemaks läinud. /--/ Siis on siin majas endas vahe etapid, et kooskõlastus selles instantsis ja kooskõlastus järgmisena siis juhtkonna etappi ja sealt edasi liikumine, kui liigub eksju. /--/ Igasugune dokumentide menetlus võtab tohutult kaua aega. /--/ No ega mulle lihtametnikuna loomulikult ei meeldi see, see teeb minu töö palju keerulisemaks. /--/ Muidugi on vajalik, sellest ma saan aru et ta vajalik on. Ütleme kas nüüd kõik, siin ma ei julge küll sõna võtta. Kas ta peab sellisena minema nagu ta praegu on. /--/ Ma just võtsin oma 2010 aasta arenguveestluse protokollid välja ja vaatasin seal mis olid nagu olnud tööd takistavad asjaolud ja ühe ma olin seal välja toonud just. Et igasugune dokumentide menetlus võtab tohutult kaua aega.</p>	<p>3) Ilmselt ta ikkagi, ta ei ole niisama välja mõeldud, ta hõlbustab kellegi tööd ja optimeerib midagi.</p>
M10 EKS- PERT	<p>1) natukene on struktuur muutunud, ütleme, paratamatult mingid ümberriivistumised toimuvad jälle</p> <p>2) Nii et ütleme, et huvipunktide leidmine ja fookuseerimine see ka kindlasti on muutunud. Selge, et kui vahetub minister, siis juhtkonna tasandil võis tunda, et mingit ärevust on aga et allapoole nagu nii suurt ärevust nagu ei ole... sõltub ka mis on ministri huvid teatud teemadel, kellele ta parajasti mingi ülesande on andnud, aga aga</p> <p>3) Ja noh oma mõju avaldab ka majandus ütleme... siin enne enne masu aega ju</p>	<p>2) no selgelt ikka juhtkonnast sõltub ütleme ka see või ka ütleme ministrist, millele tähelepanu koondub. See paratamatult</p>

	<p>oli see hüppeline kasv rahastamise osas ja uued ettevõtmised ja uued valdkonnad tulevad juurde ... masu ajal ütleme, mis alles jätta, mida kärpida, mida mitte.</p> <p>4) noh ütleme, et see ümberrivistumine toimub nüüd ka, et see eksamikeskus kaob... kaob nüüd ära sel aastal, ja Innove asemele. See on see allasutuste poole pealt muutunud.</p> <p>5) vaata üks ju muudatus on nüüd tulemas.. võibolla see on hea, ma ei tea, et ... ükski... ei otsusta, et sa pead pühapäeva tähistama ja nüüd on see tulemas, et peab.. pühapäeva.. jah, maja kinni. Midagi oli, et siis sai tulla laupäeval-pühapäeval nokitsema midagi, see on tulemas niimoodi . Aga seda asja, see on üks päris oluline muudatus</p> <p>6) Seda küll jah, et see pinali käivitumine, enne oli see postipoiss. Üheltpoolt on see, nii vaadates algusaegadest kui ainult sa pidid paberi küljes ise olema ja liikuma, et see dokumendi liikumine, et sellel olid oma plussid ja omad miinused, et dokument võis ära kaduda või kelle lauale või kelle sahtlisse ta jäi ei tea, .. või või kelle käes on ei tea täpselt, et ... alguses liikusid paberid niisama, siis tuli see postipoiss, mis oli kergem, siis tuli pinal. Et iseenesest on asjad on paremuse ja mõistlikkuse poole läinud selles mõttes, et asjaajamises küll.. see on mõistlik.. et see pinal eeldab sellist sisseharjumist, et kas sa tead täpselt, et kuidas see .. tehniline lahendus võibolla mõnikord võiks lihtsam olla, aga põhimõtteliselt on see lähenemine olnud asjalik, et see on asjalik olnud jah.</p>	<p>ütlemine sõltub ministri huvist, tema huvialadest, kas rohkem kutseharidus ja noored või rohkem kõrgkoolid või humanitaaria või midagi muud.</p> <p>6) Seal väideti, et seda enam ei täiendatud, et postipoisi arendamisel olid tulnud mingid tehnilised probleemid, nii sain mina aru, aga kas see on niimoodi, võibolla on siis. See postipoiss oli suhteliselt lollikindel, võibolla tehniliselt lahenduselt on postipoiss.. või see.. pinal keerulisem</p>
N8 EKS- PERT	<p>1) need meie enda struktuurimuutused.. see, et kui kutseharidust võtta, et kõigepealt see koolivõrgubüroo tegemine... ministeeriumi osakonnaks, mis muutis meie tööd..üks on erinevat..erinev suhtlemine, erinev tasand, et kas sa suhtled nagu allasutusega või sa suhtled võrdse partneriga, teise osakonnaga ja kõige rohkem see järgmine, see kahe osakonna liitmine, mis tähendas ka nende koolivõrgubüroo ametnike ära koondamist, ülesannete ümberjaotamist ja .. ja osakonna sees noh kuna meil siamaani olid need.. kui nad juba ministeeriumis olid, siis oli neid kaks osakonda oma ülesannetes väga eristuvad. Üks oli tõeliselt rakenduslik.. noh, enne oli see.. oligi see koolivõrgubüroo tuli ministeeriumi osakonnaks, ma ei mäleta, mis ta pealkiri oli, oligi koolide osakond..koolikorralduse osakond ja nende alla kuulus ka üldharidus .. selle viimase korraldusega üldhariduse inimesed tulid üldharidusosakonna koosseisu, kutseharidusega tegelevad inimesed osad tulid siia ... ja siis läks nagu .. kui see on ühine osakond. Otsus tehakse väga üleval. Täitsa ülevalt jah. NO selles mõttes, et alla jõuavad et on ära tehtud. Et see osakonna tasandile ei jõua põhjendusi ega selgitusi ega eesmäärke kunagi.</p> <p>2) Töökorralduslikult, las ma mõtlen. Kuivõrd meid Pinal mõjutab, noh selles mõttes et mille eest keegi nagu vastutab või mida keegi kooskõlastab aga ja töökorralduslikult on need..</p> <p>3) siis ministeeriumis endas on .. tegelikult kõik need struktuuriüksuste muutused ja ülesannete muutused mõjutavad ja nüüd minu meelest, see eriti, mida veel täpselt ei tunneta, see mis aasta jooksul toimunud on. See lisaametikohad, uus asekanstler, siis üks veel enne seda, kes see on see kantsleri nõunik</p>	<p>1) Koolivõrgu bürooga seonduv oli poliitiline soov. Kõikide nende asjade taga on olnud soov asju otstarbekamalt teha</p> <p>2) minu meelest oli eesmärk oli jälle teha asju paremaks ja otstarbekamaks. kogu selle elektroonse vormide täitmisele kulutama oluliselt rohkem aega, kui sa varem tegid, nad võivad ideeliselt head olla, aga kui ma ei tegele sellega iga</p>

	<p>4) iga kord asekanstleri muutusega muutuvad ka tema see poliitiline fookus ja teemad, millega ta tegeleb. Kõik muutub.</p> <p>5) Siis ilmselt hakkab meid nüüd oluliselt mõjutama veel see REKKi ..ee.. kutsehariduse osakonna üleviimine INNOVE alla, kuna seal on nüüd jälle see asutuse... muutus, ülesannete muutus ..</p> <p>6) Ja muidugi seda me tunnetame või ei tunnetame, et rahvusarhiiv juurde tulnud on. See on ju ka muutus. Rahvusarhiivi esindajat näen ma tõukefondide ühel koosolekul, see on ainuke kokkupuutepunkt arhiivi ühendamisega... Aga ma ei väida, et seda ei seletatud, ilmselt seletati.. ilmselt seda öeldi mingi kaks kaunist lauset.</p> <p>7) noh see on nüüd viimase aasta jooksul, need juhtkonda ettevalmistavad koosolekud ja nendeks memo tegemine ja juhtkonna koosolek ja laiendatud koosolekute .. ja see memode kultuuri laiem levik, see on küll mõjutanud jah. Et ühe külje pealt on see positiivne, ma vaatan ühe asja.. oma mõtete koondamine kirjapanek on ilmselt hea ja mingi jälg jääb maha. Teise koha pealt on see jälle lisa töö.</p>	<p>päev, selle dokumendi haldusega, ja kui see asi on iseendast nii keeruline, et ma iga kord pean seda tundides meelde tuletama ja proovima kuidas see käis, siis see asi ei ole nagu otstarbekas.</p> <p>7) No see on juhtkonna soov. Juhtimist ümber korraldada. Saada juhtimisotsusteks rohkem infot, asekanstlerite suuremad juhtimisõigused, juhtimiskohustused ilmselt.</p>
N10 EKS PERT	<p>1) No teadupoolest meil on väga palju erinevaid valitsusi, valitsused vahetusid eriti siis algusaastatel, kui mina ministeeriumis alustasin. Vahetusid pea iga aasta, paari tagant. Et siis viimane periood, see oli üldse esimest korda, kui valitsus lõpuni vastu pidas. Selles mõttes, mingid teatavad muudatused kaasnesid iga uue ministriga.</p> <p>2) Meie pigem oleme nagu tugiosakond. Ja seetõttu muidugi sellistesse kõrgel tasemel poliitilistesse otsustesse me ei ole kaasatud ja see tõttu võibolla need muudatused meid ka pisut vähem puudutavad, kui siis poliitiliselt olulisi osakondi ja valdkondi.</p> <p>3) Varasemalt meil on ka üks kord varem läinud osakond lahku. Aastat ma täpselt nüüd ei mäleta, aga kui ma alustasin siis oli meil avalike ja välissuhete osakond, siis mingi hetk lõõdi see lahku ja oli eraldi avalikesuhete osakond ja siis välissuhete osakond ja siis läksid nad uuesti kokku. Ja siis oli jälle nagu kaks osakonda koos. Et aga, see nagu väga palju ei mõjutanud. Sellel tasemel muud ei muutunud, lihtsalt teine osakond tuli juurde.</p>	

## KAASAMINE

### Millistes otsuses peaks töötajaid kaasama?

M8 TIPP- JUHT	<p>tegelt peaks töötajad ise astuma ja ettepanekuid tegema. See ei käi ülevalt poolt alla poole vaid vastupidi, minu meelest. Et noh see ongi natuke see kultuurimuutuse küsimus, mitte mida minister tahab onju. Ma ükskord ministrile rääkisin seda et see on meil ajalooliselt olnud siin, on erinevad ministrid, kes ei olegi lubanud midagi teha sellist, mida ta ei taha onju. Et tema vaade on teine – õelge mis vaja on. /--/ tal (ministril – autori märkus) on seisukoht, et meil on selleks spetsialistid, kes ütlevad, mis nüüd kõige parem on. Et tegelikult võiks – vaataks hoopis alt poolt üles ja ootaks nagu ettepanekuid ja siis n-õ see läbi selle struktuuri peaks nagu allapoole kaasama otsuste tegemisel, siin on erinevad osalised. Siis on see tagasiside ülevalt alla hästi oluline. Et noh suunised peavad olema. Ei saa olla et tehke midagi. Mingid üldised suunised on, mitte et kuidas teha, vaid noh selleks ongi spetsialistid, vaid et mis eesmärk on selline. /--/ Ma kardan et sellist nagu head koosoleku läbiviimiseksust või seda infokoosoleku läbiviimise oskust ei ole. Tundub et päris 2007 väga paljud ei teinudki üldse, oli osakondi kes üldse ei pidanud koosolekut. Nüüd see on tekkinud, nüüd on igal</p>
---------------------	---

	tasemele midagi tekkinud, aga nüüd on kvaliteedi küsimus. /--/ minu jaoks on loogiline et kui asestantsler läheb üldkoosolekule siis ta läheb järgmisele koosolekule, kus ta ütleb et me otsustasime need, ta peab natukene kohanduma mitte nii et nad seal otsustasid et nüüd teeme nii. Läbi mõtlema, mis see info on, see ei toimu päris hästi. Täpselt ei saada aru missugused ootused on. Ma olen kohanud seda sellega, et kui ma satun kellegagi rääkima, et selline asi, siis kuidagi tuleb niimoodi, et ta on hoopis teistmoodi üldse aru saanud, ta ei ole seda üldse kuulnud. Või siis veel hullem on see et üks rääkis üht ja teine rääkis teist ja täpselt ei saa aru mis nagu toimub. Et siin on see kvaliteedi probleem /- / formaat juba on ja aga kvaliteeti nagu ei ole. See on nagu jah, eesmärk on et peaks nagu alla jõudma ja siis alt peaks tulema pakett lahendusega. /--/ Spetsialist on minu jaoks siis see, kes ütleb, et mida teha selleks, et muuta midagi. See on nagu spetsialisti töö. Juht peab aru saama, et kas see muudab seda või mitte. Ja mõistma, et mis selle tulemus on.
M13 TIPP- JUHT	Ma arva, et kaasata on inimesi vaja vastava noh – neid inimesi on vaja kaasata, keda võimalik muudatus puudutab. See peab olema selge. Keda ta ei puuduta no siis ei ole mõtet inimeste aega raisata. Nendel on nagnii endal nii palju muresid, et lihtsalt kõigega ei peagi tegelema.
M12 JUHT	noh ma arvan et üks asi on mingid sisulised reformid või uuendused aga teine pool on siis noh mis kogu organisatsiooni puudutab, selle juhtimist või sisekommunikatsiooni asju. Et seal peaks nagu seda võimalikult mõeldult tegema
M10 ASE- JUHT	noh eks ikka need, keda see otsus puudutab. Esimene loogika ütleb seda. Et kindlasti need. Ja et see kaasamine ei oleks nagu illusioone, vaid et see oleks ka tõene kaasamine. Et inimesed tõesti tunneksid, et neil on võimalik seda otsust mõjutada. See ei ole mitte enne ära tehtud. Et see ei ole mingisugune lihtsalt et näiline et et tundub et me noh enne kui formaalselt otsus ära tehakse me räägime teiega, kuigi tegelikult on otsus tehtud. Eee noh loomulikult see, et noh inimestega üldse räägitakse, on olnud neid hetki ka kus mingitest asjadest loetakse lehest või kuulatakse kuskil mingite kolleegide käest, et noh kõrvalt. Ja no loomulikult selliseid suuremaid üldisi, paljusid puudutavaid otsused, nagu noh see struktuurimuudatus seda ikkagi peaks nagu laiemas ringis ka läbi rääkima. Erinevad läbirääkimiste tasandid oleks siin mõistlik luua. Aga see sõltub ka hästi sellest organisatsiooni tippjuhist. Et kui me ministerhetkel on selline, kes ei ole väga kaasava loomuga inimene. Vastupidi - ta on selline, kes vähestega räägib ja otsustab.
N6/1 ASE- JUHT	1) no vast ikkagi ongi nende suuremate mingite probleemide lahendamisel või siis ütleme muudatuste puhul ja ikka need arengukavad ja eelarved ja sellised põhjalikud asjad. Võibolla iga pisema muutuse puhul ei olegi vajalik et terve maja oleks kaasatud.  2) ja ka oma valdkonna sees muidugi, selle piires saab küll. Ma arvan jah et ikka sellised suured arengukavad ja siis otsused ja sellised et iga väikse puhul ei ole vaja kaasa rääkida. Et see muutub ka inimestel tüütavaks kui noh iga asja kohta küsitakse et mis kõik arvavad. Paljud ei tahagi ju osaleda selles et las juhtkond otsustab või keegi valdkonna inimene. Aga mõnede küsimuste, mis ikka puudutab inimesi ütleme ka kõiki et nad tahavad meie maja sees näiteks kui ikkagi mingid suured, no mis see võib siis olla, no tõesti kasvõi see personalipoliitika või siis mingi palgajuhend või mingi puhkusejuhend, no mis kõiki puudutab, siis ikka tahekatse sõna sekka öelda küll. Ja siis tava korras meil ikkagi enne kondikava valmis ja siis tutvustatakse ja vahel ka niimoodi et küsitakse ennem arvamusi ja siis e-mailid ja meil on oma pinal eks, sise see dokumendihaldussüsteem kus meil on kõikvõimalikud teated, kõik infopangad, kõik blanketid, kõik vormid kõik kõik asjad on nähtaval et selle kaudu me saame ka hästi palju teavet edasi anda. /--/ noh selles mõttes /--/ et seal (Pinalis – autori märkus) see info oleks kogu aeg kätte saadav ja inimeste kohta ja liikumiste kohta meil on see infoleht veel, kus siis personal terve maja asju kajastab et noh eks selle võrra on inimesed kõik kaasatud et kes tahab saab ikka info kätte küll.
N7 EKS- PERT	Kõik valdkonnad, kus mingisugused siirded lähevad. /--/ Kaasamine on ilmselgelt vajalik selles mõttes kellelgi ei ole kinnises purgis toimiv asi. See on seotud – haridustasemed on omavahel seotud, valdkond on kasvab sealt eelkooli east kuni elukestvaks õppeks välja et et see seotus on nii meeletu sellepärast see koostöö ongi vajalik.
M10 EKS- PERT	1) Mõistlik ta on, et teatud asjades vähemalt, kui midagi on kavas või midagi, et siis kasvõi mõne lausega, kas saalis öelda või.. saalis öelda, et nii, seda me hakkame arutama, et .. või kirjas näiteks nii ja naa. Et eelmine kantsler kirjutas nii ja naa, ka kantsler on seda teinud, vähem võibolla, ta on rääkind rohkem.. tuleb, et me hakkame sellega tegutsema, et see ei tule nagu välg selgest taevast, siis .. ja .. mingi häälestus on ka juba selle jaoks, siis et sellega hakata tegelema. Ma arvan, et see on nagu õige, et ... ja siis jah.. kui saab, et selgub, et kui palju kedagi vaja on või mis see Haagib.
N8 EKS- PERT	Mm.. ma arvan, et et kuivõrd me tegeleme siin ülevalt alla siin kõik strateegilise planeerimisega ja otsustega ja hariduspoliitiliste otsustega, siis ka nende suurte muutuste ... kas kaasamisse, aga vähemalt põhjendamisse ja selgitamisse peaksid kõik olema.. kõik töötajad olema kaasatud. Vähemalt

	sisulised töötajad. Noh selle.. a la et kui me räägime nüüd ..mm.. nt eksami ja kvalifikatsioonikeskuse (REKK) ühendamisest INNOVEga ja kui ainus põhjus mille me ülevalt alla saame me ütelda, et asja eesmärk on lihtsalt ühendamine ja kui mitte keegi ei oska öelda rohkem mitte ühtegi eesmärki asjale, keegi kaasaarvatud ühendajad ei oska välja tuua mis selle asja kasu võiks olla, peale selle, et kahe nimetuse asemel sai üks nimetus, siis see asi ei õigusta ennast, minu meelest. Ma eeldan, et isegi kui mitte aruteludesse, kas see otstarbekas või mis selle asja kasu on, et kui sinna aruteludesse ei ole.. ma ei tea, kantsleri tasandil, asekanterli tasandil.. pluss on filtreeritud valitud info, mis läheb alla välja, siis kui see otsus on tehtud, selle otsuse põhjendused ja eesmärgid peaksid ikkagi jõudma ülevalt alla välja.
N10 EKS- PERT	<p>1) minu isiklik arvamus on, et kaasamist on vähemaks muutunud. just nagu alumise tasandi ametnikke ikkagi sellistesse olulistesse otsustesse kindlasti mitte ei kaasata. /--/ Ja noh, see kaasamine võibolla...igal juhul ... kuivõrd see kaasamine on nii öelda päris kaasamine aga igal juhul oleks vaja lihtsalt informeerida. Kui on nagu, seisavad ees suured muudatused, siis kindla peale on tark sellest juba võimalikult varakult informeerida ja pidevalt infot anda. Et ei jääks sellist pikka aega, kus inimesed peavad ise mõistatama ja siis nagu kuulujuttude najal arvama, et mis siis nagu toimub. Selline viis nagu asju otsustada ja lahendada on äärmiselt halb.</p> <p>2) Eelkõige seda inimest, keda see otseselt puudutab ja siis ka teiselt poolt otsest ülemust. (keda peaks kaasama – autori märkus)</p>
<b>Kui palju ja kuidas HTMi juhtkond kaasab töötajaid muudatuste otsustamisesse, arvamuse avaldamiseks?</b>	
M13 TIPP- JUHT	no eks see oleneb nüüd muudatusest. Kui sellest (viimane struktuurimuudatus – autori märkus) nüüd rääkida siin, siis see oli ikka laiaarutelu ring, selles mõttes et et kuna see puudutas ju kogu ministeeriumi juhtkonda siis siin rääkisid kaasa ikka kõik osakonnad ilmselgelt.
M12 JUHT	<p>1) no ikkagi otseselt osakonna põhimääruse või et osakonna põhimääruse ja otseselt tööülesannetega seotud asju, noh ikkagi esmajärjekorras. Et eee siin nagu mingeid suuri probleeme ei ole olnud. Et pole teavitatud või pole kaasatud või</p> <p>2) ei kirjalikku tagasisidet või küsitluslehte väga pole olnud, et vist mingi sisekommunikatsiooni uuring kas mingi kaks aastat tagasi oli üks suuremaid. Aga eee kirjalikus vormis ei ole mitte, ei ole jah. Et eee...no laiendatud juhtkonna koosolekul teinekord jah on olnud arutelusid või mingitest plaanidest teavitamist</p>
M10 ASE- JUHT	<p>1) noh eks küsitakse eelkõige ikkagi seda vastavate inimeste töö valdkonda puudutavat otseselt. Aga mis organisatsiooni muudatusi puudutab siis, siis noh noh mis need organisatsiooni muudatused üldse on kõiki puudutavad, et neid väga palju igapäevaselt ette ei tulegi. Väljakujunenud organisatsioon on ikka suhteliselt stabiilne ja et et ja kui ikka töötajaid on palju ei olegi võimalik kõikide arvamust nagu ei olegi mõistlik ilmselt küsida. Noh stiilis et millist jõulukaarti te tahate, või kus me jõulupeo võiksime teha. Noh seda ikkagi otsustab ja pakub välja mingi kitsam seltskond. Noh ma arvan et ega selliseid küsimusi, et kus kõikide arvamust küsitakse, peaaegu et ei olegi, võibolla nagu ühtegi ei tule meelde.</p> <p>2) Eks see on, koosolekuid on meil palju. See on ka üks ministeeriumi omapära kahtlemata, et koosoleku on nagu üks töövormidest, tööformaadidest. Et seetõttu koosolekutel räägitakse, arutatakse palju aga aga noh üsna intensiivne on selline elektrooniline meili vahetamine ja kooskõlastamine.</p> <p>3) noh diktofon seda muiet ei lindista, aga kaasamisega on nagu ta on. On nagu ta on. Et mis siin nagu salata. Et eks pikk tee ma arvan on minna. Ma arvan et see ei ole ka ainult meie ministeeriumi vaid ... aga no eriti kui on seda tüüpi ministriga tegemist siis vaevalt et mingit väga suurt kaasamise puhangut siin võib lähiaastatel või lähiajal ees oodata. Et seda nagu kindlasti mitte. Noh lihtsalt noh /mõtleb/ ütleme et mina ei ole seda usku, et tippjuht aastal 2012 peaks nagu noh sellisel viisil oma organisatsiooniga suhtlema. Nagu praegune minister teeb, et ma arvan et eks ta tema enda huvides oleks ju palju rohkem see kui sa natukenegi oma inimestega tegeled, neid innustad ja motiveerid ja nad võibolla teeksid siis palju säravamate silmadega ja annaksid oma panuse sinu heaks nii öelda, et noh nagu ma ei pea seda taktikat väga õigeks ja kuna ma ise olen väga teist tüüpi inimene siis ütleme sellist käitumisstiili ma väga ei mõista. Aga noh ma annan endale aru et noh ega siin mingit muudatusi nagu ilmselt ei tule. Kuna on väga jõulise ja välja kujunenud isiksusega tegemist, ega ta siis ennast muutma ei hakka. Et tahest tahtmata tegemist on ju võimeka inimesega. Et lihtsalt ongi et kui on seda vaimset võimekust nagu palju, siis noh võibolla seda empaatilist poolt või seda pehmet poolt on jälle selle võrra vähem.</p>
N6/1	1) meil on ka, kasvõi siin näiteks tänagi, praegu on tal kantsleriga kohtumine, siis igal kolmapäeval on



ASE-JUHT	<p>meil oma osakonna kohtumine ja siis me kõik räägime, mis meil on - oma tööasjad ja siis tema (osakonnajuhataja – autori märkus) räägib mis meie põhilised mõtted on ja siis arutame, kas seda ellu viia, seda mitte, kuidas .. et on küll, meil on küll hästi tihe, oli minu ajal ja on ka praegu, niimoodi et iga nädal on meil osakonna oma kohtumine ja enne seda oli siis meie osakonnajuhataja – võttis alati talitusejuhatatud kokku, andis edasi mis juhtkonnas oli ja siis meie allapoole – iga talitus omale.</p> <p>2) Sellest on meil vahepeal maja peal isegi /--/ et mitte alati. Paljud osakonna tunnevad muret, kus on eriti suuremad osakonnad, et nende juhid ei edasta alati, nagu info puuduses vahel tunnevad ennast. Et kõik info ei lähe alati sinna alla välja, kus ta võiks minna. Kui juht, ütleme et ta ei kontakteerugi oma osakonnaga, siis ei lähe ei üht ega ka teistpidi (info ei liigu – autori märkus)</p> <p>3) paljudes osakondades käivad need ütleme siis eksperdid, peaeksperdid käivad ka juhtkonnas, kui on ikka hästi konkreetne teema et no juht ka ei tee isiklikult seda, teeb tal keegi osakonnas, siis ikka kaasatakse neid ka nendele aruteludele või kus on tähtsaid otsuseid vaja vastu võtta. Siis saavad need alluvad ise ka oma mõtteid seal edasi anda. Et näiteks minister, ta vajab – kuna ta tahab hästi konkreetseid asju saada, kindlat hinnangut, aga kui ma ise seda teinud ei ole, ma saan ainult seda rääkida mis sinna paberile on pandud et siis kindlasti, praegu see koolide ühendamisest ja kui on näiteks need samad üldteemad koolide, kus on need erivajadustega laste, seal käivad kindlalt eksperdid kaasas. Nemad on hästi süvitsi selles teemas, siis igale ühele nad oskavad vastuse anda. sest et juht - ta ei valda ju kogu osakonna iga peent tööd, et mis seal toimub ja siis kaasatakse küll.</p>
N6/2 ASE-JUHT	<p>1) Et mäletan minister Lukase ajal... Ja see on ka üks kordadest, kus minister küsis, kuidas selle teemaga ikkagi on. Et tema tegelikult ei toeta seda. Ja siis ma talle ütlesin tegelikult täpselt samamoodi, et paar aastat tagasi ma olin täiesti vastane, siin töötades ma olen sinnani jõudnud, et ma ütlen, et see on õige üldhariduskoolide puhul. Ja vaat siis ma tundsin, ühest vähestest kordadest, et ..et kui sa nii ütled, siis ma usun ja võibolla ma kunagi muudan oma mõtet. Ja minister just ütles, et ta on ka tegelikult ikkagi selle teema vastane, aga kui ma nii ütlen, siis ta usub. Et see oli vot selline koht, kus ma mõtlesin, et nüüd on see hetk, kus tegelikult on usaldus.</p> <p>2) Me rääkisime kantsler Kallasega ja vot see oli ./--/. kui Kallas ütles, et seal on Sinu valdkond, sinu vastutus ja kui sa ütled, et nii on vaja, siis tuleb nii teha. Ja ta ei hakanud süvenema detailidesse, nendesse detailidesse, milleks mina tööl olen. Et no kui ei suuda või ei ole vajadust põhjendada, siis vahetage mind parem välja, et ei ole mõtet mind siin niimoodi panna tegema mõttetut tööd. ... sellele selgeks teha, kes sellega kunagi ei ole tegelenud. Et .. vot ongi need vahede väljatoomised, et enne ja nüüd. Et kui enne oli 2005, siis mis on praegu. Et ma tulen koosolekult ja ma olen nõrduinud, et siin ootab kõik ja ma tulen ühelt mõttetult koosolekult, kus ma kogu oma energia pean andma selleks, et selgitada. Ja lõpuks ma ei saa aru ka, et kas ma sain selgitatud või ei saanud või et see, kellele ma selgitan, on 78 mõtet korraga peas, et ma ei tea, kui palju ta sellest, mis mina rääkisin, võttis .. mis ei tähenda, et see tulevikus ei võiks parem olla, et ilmselt ongi see sisseelamise periood niisugune..</p>
N7 EKS-PERT	<p>1) Minu meelest on seda varasemalt olnud rohkem, aga praegune juhtimis...no praegune juhtkond teeb seda vähem. /--/ fakt on see, et sellised sisulised muudatused ei tehta seal ära niimoodi, et kellegagi ei konsulteerita. Konsulteeritakse kitsama ringiga lihtsalt. Et noh teisest küljest on see ilmselt ka õige sest teadmine, eksju, nendele vajalik otsuste tegemiseks vajalik teadmine, on nendel inimestel olemas. /--/ Igal juhul on selline mulje jäänud, et see kaasamine on nüüd kitsam.</p> <p>2) Alati inimestega rääkimine on võimalus. Selles mõttes et ma isegi ei ole mõelnud selle peale et mul ei ole võimalust oma arvamust avaldada mingite protsesside või muudatuste tegemiseks eks. Et kui on tunnen et mul on öelda midagi siis ma lähengi vastava valdkonna inimese juurde ja ütlen. Et selline asi ei sobi kohe üleüldse või et võiks teha nii või naa pidi.</p> <p>3) Aga kuna minu töö, kuidas ma ütlen, nii ajutine nii kitsas siis ma tavaliselt, häbi tunnustada, aga ma ignoreerin neid (organisatsiooniliikmetelt arvamuste küsimisi– autori märkus). Ma ei ole nagu sekkunud nendesse. Ma ei ole osavõtnud sellest et ma tean et minu panus on sellesse nii ajutine. /--/ Ma tean et meie osakond vestles Agega (Age Rosenbergiga – autori märkus) kommunikatsiooni teemal. aga ma tean et see on selline koht kus küsiti, küsitakse arvamust aga ma ei ole sellel kohtumisel ise olnud. /--/ Minu meelest oli ka näiteks kui meil oli selle ... arvuti kuidas ma seda nüüd sõnastan, arvuti kasutamine või võrgu kasutamise korra väljatöötamisel ka mingil hetkel oli küsiti nagu, saadeti sellist, ta oli nagu kooskõlastamine aga oli koht kus sai arvamust avaldada. Miskipärast mulle meenub midagi sellist. Aga ma ei ole kindel.</p>
N8 EKS-	<p>Üks asi on järgmise aasta tööplaani koostamisel, tööplaani ... et tööplaani pandi kokku selle ideoloogiaga, noh nagu praegugi tegelikult pannakse, osakonnad panevad oma järgmise aasta</p>

PERT	tööülesanded kirja ja kirjutavad, et keda kaasatud on, aga meie ..tehti selline majaülene infopäev või tööpäev suures saalis kus olid ka hallatavate asutuste võtmeisikud ja terve tööplaan räägiti läbi ka kogu nende hallatavate asutustega niimoodi et me olime teadlikud ja rääkisime läbi ka hallatavate asutuste tööplaanid ja nemad teadsid täpselt, kuhu meid on.. ühesõnaga see oli võimalik nagu läbi rääkida, koos mida tehakse		
N10 EKS- PERT	alumise tasandi ametnikke ikkagi sellistesse olulistesse otsustesse kindlasti mitte ei kaasata. /--/ sellised töö parendamise eesmärgil tehtavaid muudatusi saab ka alt poolt üles esitada, noh aga need on sellises stiilis, et meil oleks vaja ühte nõunikku kohta juurde või struktuuriüksuse siseselt.		
<b>Milliste muudatuste otsustamisesse on intervjueritav kaasatud olnud? Kes kaasas? Kuidas kaasamine toimus?</b>			
	MUUDATUS	KAASAJA	KUIDAS?
M8 TIPP- JUHT	---		
M13 TIPP- JUHT	Kuna ma olen juhtimistasandi inimene, siis ma olen ikka kõigi juures saanud kaasa rääkida. Kui mõne osakonna sees on muudatused, siis loomulikult ma kaasa ei räägi, sest minuni need lihtsalt ei jõua. Kui minu osakondades on muudatused, siis ma räägin loomulikult kaasa.		Räägin kaasa
M12 JUHT	<p>1) põhimõtteliselt /--/ ma olen nagu old selle süsteemi juures ja osaliselt aidanud seda ka nagu täiendada. /--/ Noh kas või kantsleri juhtimisel toimuv asekanterite nõupidamine, mis juhtkonda ette valmistab või see ettepanek, mille juures ma olin. /--/ ma ei mäleta kas konkreetselt minu ettepanekul, aga selle koolituse käigus, mis muudatuste juhtimist puudutas. Ja seal olid osakonnajuhatajad ja asekanterid, kantsler. Ja see läks nagu töösse. Et noh lihtsalt et oleks võimalik, see oli eelmise ministri ajal, et oleks võimalik ka kantsleril asekanteritega infot vahetada ja seda puhtalt ametnike tasandil.</p> <p>2) kui sul on jah nagu teadmine mingitest planeeritavatest muudatustest või jutuks olevatest muudatustest, siis põhimõtteliselt on võimalik omal moel, kas siis otse rääkides laiendatud juhtkonna koosolekul mingeid asju üles võttes noh kaasa rääkida.</p> <p>3) /--/ kuidas see koordineerimine toimub, et kui seal on mingi konkreetsed koosolekud, konkreetsed päevakorrad kuidas nendeks ettevalmistus käib, keda tuleb kaasata ja kuidas seda infoliikumist korraldada, majasisene töögrupp tehtud jne. Et see on olnud üks protsess.</p> <p>4) Noh selle sama struktuuri koha pealt, mis mind ennast puudutas või osakondi selle juures noh võib öelda, et ma olin kah kaasatud kuigi seal ei olnud midagi väga leiutada.</p>		<p>1) Tegin ettepaneku</p> <p>2) Kaasa rääkida, mingeid asju üles võtta.</p>
M10 ASE- JUHT	<p>1) Noh loomulikult on asju, iga päev saab kuskil kaasa rääkida mõnes mõttes. Loomulikult et et eks see kaasa rääkimine see on nagu meie töö üks osa.</p> <p>2) Et minu see stiil on kogu aeg olnud, et nagu, mulle nagu meeldib inimestega rääkida ja ma pean seda nagu lisaväärtuseks. Et kui me omakeskis asjad läbi arutame, et mul on juba see mõtlemisstiil selline, et kui ma saan seda kõva häälega mõelda niimoodi, siis juba endal tekivad paremad mõtted. Ja me oleme siin kõik koos /--/ üksteise kõrval et see on loomulik et me räägime küll asjadest nagu alati üheskoos. Siin pole seda küsimustki.</p>	Kantsler	Saan kaasa rääkida
N6/1 ASE- JUHT	1) noh otseselt, ma ei teagi kuidas siis võtta, otsused, noh ütleme ega meie iseseisvalt otsuseid ei tee aga noh koosseisumuudatused, struktuurimuudatused, igasugused palgamuudatused. Alati on meie inimene juhtkonna koosolekul seal olemas ja sealt saame siis suunised oma tööks. Ja siis osakondade töös ja no igal pool, selles mõttes ja kui me nüüd viimatigi saimegi valmis uus poliitika siis mitte ei olnud see ainult meie tegijad, vaid oli ikkagi juhtkond kaasatud, arutati seal	Juhtkond	Osalen koosolekul

	<p>väikeses juhtkonnas, siis läks osakonnajuhatajatele, siis lõpuks meie järele lõppdokumendi vormistamine. See oli nagu selline ühine töö.</p> <p>2) regulaarselt on meil ju koguaeg, iga nädal kantsleriga kohtumise tund, kus siis ka arutame kõik, kuulame mis juhtkonna otsused on meie mõttes ja saame oma sõna seal sekka ka öelda – nii on parem, naa on parem. Selles mõttes ikka kaasatakse meid küll. ja järjest rohkem ma ütleks.</p>		
N6/2 ASE- JUHT	<p>See initsiatiiv on tulnud minult - esimesed initsiatiivid ja ka need /--/ ja need kuidagi.. aga need tulevad tegelikult õigusaktidest, et see ikka päris nii ei ole, et ise võtan ja ise hakkan ja tegelikult on üks vabariigi valituse otsus või protokolliline otsus, mis ütleb nii, et .....</p> <p>kolimise teema juures ma olen olnud ..ei-ei. See on küll nii olnud, et meiega nii ei ole olnud, et öeldakse, et homme te töötate teises majas ja täna kolite. Et meiega nii ei ole olnud. Et me oleme selles protsessis olnud sees, võibolla seetõttu, et me ise oleme ettepanekud teinud.</p>		
N7 EKS- PERT	<p>1) Oma osakonna sees me alati arutame noh ütleme kitsamaid teemasid osakonna sees laiemas ringis. Et see on ka kaasamine. Sealt tuleb teinekord muud ja värsket teadmist juurde. Ka värsket lähenemist juurde.</p> <p>2) Mind on kaasatud täiskasvanuhariduse programmide puhul sest et noh osalt on täiskasvanud ka mul programmis ehk mul on seal kaasa rääkida, meil on ühiseid puutepunkte seal. Kaasaja oli vastava valdkonna inimene, täiskasvanu tööalase koolituse programmi juht.</p> <p>3) Et esimene kaasamine, ma mäletan oli, kui ma olin teadus- ja kõrghariduse osakonna referent ja hakkasime välja töötama uut asjaajamiskorda, sest et riigikantsleil töötas nagu välja ühtsed asjaajamiskorra alused. Et juba siis kaasati osakondade referente nagu maja asjaajamiskorra väljatöötamisel. See oli siuke suurem kaasamine ma mäletan.</p>	<p>Osakonna- juhataja</p> <p>Vastava valdkonna inimene</p>	
M10 EKS- PERT	<p>1) üks teema praegu seotud meie uue õppekavaga, mis peab.. hakatakse rakendama sisuliselt ütleme.. uusi riigieksameid aastal 2014 ja siin see võõrkeelte osa puudutab mind, siis siin võibolla kaasamine küll, on olnud siin juhtkonnaga koos.. jätame ministri ja kantsleri välja , aga asekanterid on .. siin teatud asjade arutamisel on kaasatud, et ... minu seisukohta ka, ütleme, et kas ja mida ütleme ,et arvate asjadest..</p> <p>2) mind on kaasatud küll, selle kohta ma absoluutselt ei eita. Aga .. aga ma ütlen, et kui see idee on ülevalt poolt tulnud, et ka mõni mõni idee tundub nii hea, kui sa ei ole veel ekspertidega rääkinud .. et enne kui siin lubadusi anda, noh tuleb vaadata ka, mis see maksab, ma arvan, et see ei ole hea idee. Seda eksamit sisse osta....</p>	<p>1) Ase- kantsler</p>	<p>1) Noh minu seisukohti on küsitud. Memod on kirjalikult, aga kui ümberlaua kohtumised on, siis suuliselt muidugi.</p> <p>2) täna ma saatsin alles meili laiali, et miks see hea idee ei ole, enne tuleb ekspertidega rääkida.</p>
N8 EKS- PERT	<p>1) Ma ei ole isiklikult olnud vist, aga põhimõtteliselt meil on inimesi, minu meelest.. ma ei tea, kas nad on ka.. need ei ole ükski vist käivitunud ausalt öeldes, kus me kaasatud oleme olnud. Minu meelest meil on osakonnad .. ka delegerinud alla, näiteks siis korduvad ..meil oli osakonna töörühm.. kuidas seda nimetati.. kui on uuritud inimeste tööülesannete seda mahtu ja mingit tähtsust ja ja siis kui meil on</p>		<p>1) Minu teada tehti majas töörühmad ja erinevate osakondade</p>

	<p>kaardistatud palkasid. Minu meelest me oleme sellistel kaardistustel osalenud ja need vist ei ole meil kunagi ükski mitte millegini jõudnud. Vähemalt ma ei tea, et oleks jõudnud.</p> <p>2) oleme me ka kaasatud olnud, kui on riskide hindamised olnud see on sisuliselt olnud sellised.. noh, et vt.. paraku ma pean ausalt ütlema, et et põhimõtteliselt on olulised tegevused on .. või .. võimalusena olulised tegevused on suubunud jaburdusse asjade formaalsesse täitmisse, millest kõik saavad aru, et see rist tuleb teha siia ja too rist sinna ja mida keegi ei leia nagu et et see oleks seotud reaalse elu või reaalse tegevusega ...</p>		<p>inimesed pidid siis läbi arutama ja siis küsiti ka seal, täitsime tabeleid ..see oli see tööülesannet e ja ulatus ja sügavus ja olulisus ja põhjendasime ja siis on..</p>
N10 EKS- PERT	<p>enamasti ikkagi oma talituse sisene, sellega seoses, et mis puudutab siis personaaliat, töövaldkondi, sellised asju. /--/ Võibolla näiteks, et oli meil otsus saata /--/ nõunik, et siis selles osas oli nagu meie arvamus ka väga oluline. Et kuivõrd vajalik see on nagu meie arvates.</p>	Osakonna- juhataja	
<b>Milliste muudatuste otsustamisel ei ole intervjuueritav kaasatud olnud, kuid oleks tema arvates pidanud olema?</b>			
N6/2 ASEJ UHT	<p>1) Võibolla see ongi see, et mis silma alt ära, seda justkui polegi olemas, et .. et ... ee.. näiteks EEneti liitmisest .. võimalikust liitmisest tiigrihüppe sihtasutuse ja /arusaamatu sõna/ .. sain ma teada täiesti juhuslikult. Et ma loen selliseid asju tegelikult lehest või kuulen täiesti imelikke kanaleid mööda... me nägime vaeva, /--/ nüüd tuli välja, et seda polekski vaja olnud. Ja see solvab, ütlen ausalt.</p> <p>2) Et tegelikult ma tahaksin... tegelikult ma tahan seda.. et seda, et kui me ühe kooliga teeme mingeid muudatusi, et siis meie juhtkond tajub, et see, et missuguseid löike see muudatus puudutab. /--/ Kui sa vaatad meie käskkirju, siis ei puuduta ju...et kui me saame kusagilt sabast kinni, siis teiste kaudu. .. kuulge -kuulge, siin on tarvis panna need-need-need asjad juurde. reaalsuses peaks me tegelikult olema kaasatud kõikidesse otsustesse, mis asutusi puudutavad eelkõige.</p>		
M10 EKS- ERT	<p>selle keeleseadusega oli küll ütleme.. see oli mõne aasta eest niimoodi.. siis ei kaasatud ja tean, et asi oli lihtsalt selles, et meil oli omal osakonnas lahkeli ühes küsimuses, see oli.. see puudutas teemat, mis on praegu keeleseaduses, et eesti keele piirkondlikud kujud .. meil on lihtsalt nii, me olime eri seisukohal , keelenõukogu läks pooleks, eri seisukohal olid .. selgelt et mõnes asjas võibolla peabki minema niimoodi, et noh.. ei ole lahendusvõimalust .. see võibolla oli, see ... ei saandki niimoodi et lasti ta olla niimoodi.. et jah, siin ma tunnen küll, et ei kaasatud niimoodi, et ... Et see oli ka väärtuste küsimus, et neid asju on raske muuta. Väärtusi on eriti raske muuta. Meil teatud põlvkonnal on sees, et üks rahvas, üks keel, üks riik. Seda, et ühe keele sees võib keegi kõnelda kahte keelt, ilma et rahvus muutuks, seda ei tee väga väga hästi.</p>		
<b>Mis juhtudel, keda ja kuidas on intervjuueritav HTMist kaasanud?</b>			
M13 TIPP- JUHT	<p>No meil on ikka niisugune süsteem, et noh ... mina ... see ring, kellega ma iganädalaselt kohtun on osakonnajuhatajad, nende asetäitjad, vanas süsteemis olid talitusejuhatajad siis. See oli siis 10 inimeste kellega me igal nädalal kohtusime. See tähendab et igast osakonnast oli vähemalt kaks inimest. Mõnest ka vahetevahel rohkem, kus oli rohkem talitusi. Oma osakondades ma oleme käinud, tähendab nemad on siis kutsunud õigemini mind, kui neil mingisugune temaatiline arutelu on. Siis kaasavad nemad mind.</p>		
M12 JUHT	<p>minu enda kolleegid. Minu osakonna alt. Struktuurimuudatus.</p>		
M10 ASE- JUHT	<p>Et minu see stiil on kogu aeg olnud, et nagu, mulle nagu meeldib inimestega rääkida ja ma pean seda nagu lisaväärtuseks. Et kui me omakeskis asjad läbi arutame, et mul on juba see mõtlemisstiil selline, et kui ma saan seda kõva häälega mõelda niimoodi, siis juba endal tekivad paremad mõtted. Ja me oleme siin kõik koos /--/ üksteise kõrval et see on loomulik et me räägime küll asjadest nagu alati üheskoos. Siin pole seda küsimustki.</p>		
N6/2 ASE- JUHT	<p>Alustan kirjutamisega, et mis te arvate. (kolimise osas –autori märkus) Ja siis ...Et kui... ja enne seda kui osakonnajuhatajale kirjutada, siis me väikses ringis siin arutame läbi. Et kuidas teha. Ja näiteks siia kolimise ettepanek ka.. et arutasime läbi ja nii siis see otsus sündiski. Ja see otsus sündis tegelikult väga valusalt meie töötajate jaoks, sest nemad tegelikult olid vastu.</p> <p>Et meie töötajad ütlevad, et nad on tänulikud meile, et me neid ei kaasa niisugustesse, vot just</p>		

	<p>niisugustesse ebameeldivatesse asjadesse enne kui see ei ole kindel. Ja neile jõuab see info ka ainult tuttavate või või kellegi kaudu, kui mõnel ministeeriumi töötajal käivad lapsed samas lasteaias. Ja siis võibolla lastele järele minnes tuleb jutuks. Et minu arvates meie töötajad saavad teha oma tööd suhteliselt rahulikult. Et nendesse suurtesse kõikumistesse, et ma püüan neid hästi vähe kaasata. Siis kui otsused on tehtud ja on midagi öelda, siis ma ütlen. Aga endi arutlustesse me ikka kaasame jah..</p>
N7 EKS- PERT	<p>1) Selle programmi elluviimiseks mina kaasan küll teisi inimesi kindlasti - selle välja töötamisel, muutmisel, see teadmine noh kõigi nende nüansside kohta minul ilmselgelt puudub aga meil on inimesed olemas selleks. Mina kaasan teisi inimesi palju rohkem kui mind kaasatakse. /--/ Igatpidi on seda, väiksemad küsimused saab e-kirja ja telefoni teel n-ö noh selle teadmise kätte. Aga on ka väga palju selliseid koosoleku vormis ja nõupidamiste vormis ja kohtumiste vormis - sellist kaasamist.</p> <p>2) Aga siis kui haldusbüroo liideti koolivõrgubürooga ja ma liikusin koolivõrgubüroosse uuele ametikohale ja hakkasin tegelema kutseõppeasutuste juhtimise kompetentsimudeli välja töötamisega vot siis oli see kaasamine jälle laiem. Et noh tegelt seda välja töötamist meie koordineerisimegi et siis meie kaasime nagu noh vastava valdkonna tegijaid ja teadjaid.</p>
<b>Millal tahab intervjueritav olla kaasatud HTMIs?</b>	
N7 EKS- PERT	<p>Tead ma ei tunne sellist vajadust siis, kui see ei ole minu sisulise valdkonnaga nagu seotud otse. Et siis nagu see koht, kus ma tahan olla kaasatud ja vajan olla kaasatud eks. Aga kui on nagu laiemalt mingite organisatsiooni muudatustega seotud asjad, siis ma tean, et mul esiteks pole pädevust, et nende asjade üle otsustada eksju. Et on olemas inimesed, kes on paremini kursis, kuidas need mudelid töötavad ja töötama peaksid. Ja need muudatused sellepärast ka n-ö neid muudatustepanekuid teevad et ... ma tahan olla kaasatud...ütleme ma tahan olla teavitatud sellest, aga ma arvan et mul ei ole seal suurt kaasa rääkida. Ses mõttes, et ma ei taha minna sinna emotsionaalses noh tasapinnas plärtsuma, et mulle see muutus ei meeldi, sest ta ei meeldi eksju. Et enne oli ju parem. Tegelikult ma ju ei pruugi sel hetkel teada, miks see muutus hea olla võib onju. /--/ igal juhul ma usaldan nagu juhtkonda selles osas, et nad on nagu pädevad selles valdkonnas.</p>
<b>Millised on kaasamise vormid HTMIs?</b>	
M8 TIPP- JUHT	<p>Mis on probleem on see meie-see sama ahel, et tuleb positsioon onju, ma kardan et sellist nagu head koosoleku läbiviimisoskust või seda infokoosoleku läbiviimise oskust ei ole. Tundub et päris 2007 väga paljud ei teinudki üldse, oli osakondi kes üldse ei pidanud koosolekut. Ma ei hakka neid nimetama, et aga neid oli. Neid oli u 3 tk. Nüüd see on tekkinud, nüüd on igal tasemele midagi tekkinud, aga nüüd on kvaliteedi küsimus. /--/ Spetsialist on minu jaoks siis see, kes ütleb et mida teha selleks et muuta midagi. See on nagu spetsialisti töö. Juht peab aru saama et kas see muudab seda või mitte. Ja mõistma et mis selle tulemus on.</p>
M13 TIPP- JUHT	<p>see informatsioon ju liigub kes igapool koopia rea peal on igasugused sellised asjad ja eks see kirjalikult – väga väga palju mõtteid liigub ju kirjalikult. /--/ rahulolu-uuringud aga ta ei ole iga aastane minu meelest. Aga ta on regulaarne küll. Iga paari aasta tagant toimub küll. /--/ Ja üks kord aastast aastast arenguveestlused ja see tagasiside võib olla vähene et selleks et nemad (töötajad) saaksid rohkem kaasa rääkida. Juhul kui neil huvi on.</p>
M12 JUHT	<p>Koosolekud /--/ sisekommunikatsiooni uuring kas mingi kaks aastat tagasi oli üks suuremaid. seal oli kõike-seal oli siseinfo leht ja ja jne et info saamine juhtkonnast ja muu taoline, et need peaks olema täitsa olemas.</p>
M10 ASE- JUHT	<p>noh klassikalised on ka nii öelda siis need tippjuhtkonda ettevalmistav kantsleri koosolek on esmaspäeviti, igal esmaspäeval. Seal osalevad need asekanterid, seal osalen ka mina. Seal osaleb ka üks nõunikest ja ka tavaliselt mõned need on kaasatud kes, kelle valdkonda puudutavad päevakorrapunktid on parasjagu kõne all. No ja tegelikult on ka veel kantsleri ja asekanterite koosolek traditsiooniline, teisipäeva varahommikuti, siis on see tippjuhtkonna koosolek, laiendatud juhtkonna koosolek. Noh pärast seda laiendatud juhtkonda on siis osakondades koosolekud. Asekanteritel on üldiselt oma osakondade juhtidega koosolekud. ja kes siis kantsleri alla kuuluvad, nii nagu nüüd meie, siis me ei ole mitte kantsleriga ja tema hallatavate asekanteritega ühiskoosolekul, vaid kantsler teeb eraldi siis iga osakonna juhiga sellise väikse vestluse iga nädalaselt.</p>
N6/2 ASE- JUHT	<p>nendest arenguveestlustest tuli hästi palju sellist negatiivset välja, et mahajäetust või kuidagi mittetegelemist..</p> <p>meil on iga kuu üks koosolek terve osakonna koosolek, kas siis juhtkonnas ei räägita niisugust informatsiooni, mida .. mis oleks oluline osakonnale edasi anda või me eeldame, et kõik loevad protokolle ja seda ei olegi tarvis koosolekule tuua. Ma ei tea.</p>
N8 EKS-	<p>on see uue töötaja tutvustamise süsteem, see, et meil on see mentorite süsteem, minu meelest küll väga hea.</p>

PERT	
------	--

<b>STRUKTUURIMUUDATUSTE OTSUSTAMINE</b>	
<b>Miks, intervjueeritavale teadaolevalt, struktuuri muuta oli vaja? (Kes selle otsustas?)</b>	
M8 TIPP- JUHT	<p>Sellel oli hästi palju põhjuseid tegelikult. /--/</p> <p>1) Ma hakkasin siis talitustest ja osakondadest pihta. Ma hakkasin selle peale nagu mõtlema, et talitused ja asetäitjad. Kui ma seda nagu rääkisime, tekitas küsimusi et mis see muudab, mida ta tekitab. Esimene oli see, et tegelikult olid osakondi kus see jaotus oli kunstlik. Ütleme üldharidusosakond näiteks.</p> <p>2) Teine küsimus on see, et see kui meil olid asetäitja probleem kui selline, enamusel osakondadel, kui osakonnajuhataja ära oli, siis oli võimatu saada sellist nagu on, kes nagu asendab. Pandi talle asendaja, ma teadsin tavapärast kes asendaja on, aga ma teadsin, et ta nendes ja järgmistes küsimustes ei tea mitte midagi. Eks see mõte oli et asetäitja funktsioon, ta peab olema võimeline, juhul kui osakonnajuhataja rivist välja langeb, puhkuse noh, lähetuse, millegi muu tõttu, peab olema see inimene, kes on olemas ja ta teab... siin on olnud juhtumeid, kus on suvel kollektiivpuhkuse periood ja siis on inimesed, kes ei tea mitte midagi ja siis sa istud siin ja kirjutad kellegi teise ma ei tea mis osakonnast ja siis mõtled et mida umbes võiks vastata. Et see mõte on see, et mitte valdkonna juht vaid osakonna asejuhataja, kellel võivad olla konkreetsemad ülesanded mingis valdkonnas, aga kes ikkagi teab seda, et tema roll on asendada.</p> <p>3) Praktika oli see, et toimus talitustevaheline osakonna sees tööjaotus. Aga siis oli küsimus, et kes selle eest vastutab, kes annab tööülesanded, kes ära teeb ja kui on mingi kiiremad asjad nt üldharidusega, tuli nagu ümber mängida mingid asju - see oli nagu kunstlikult - üks oli ühes talituses, teine teises talituses.</p> <p>4) OECD oma raportis - seal üks küsimus oli see, et nii väikse riigi puhul juhtimistasandeid nii väikses struktuuris on liiga palju. Ehk juhte on liiga palju. Teatavas mõttes asetäitjat ei käsitleta juhina. Meie käsitleme teda ikkagi juhina. Aga printsiibis on minister, kantsler, asekanter, osakonnajuhataja – need on nagu juhi tasand. Asetäitja ei ole nagu otseselt juhi tasand, juht küll aga ta otseselt ei ole juhitasand. Ehk siis 200 inimese kohta meil oli 25% juhte.</p> <p>5) Ja miks seda nagu pingutatud sai, et seda sellel ajal teha, oli see et natukene palkade teemaga tegeleda, sest teadupärast lihtsalt palgatõusu ei ole hetkel võimalik. Sa pead näitama struktuuris mingisugusi muutusi selleks, et mingisugune tööümbekorrastamine jne. Siis see et miks ta toimus sellel ajal oli see et saaks veel enne aasta lõppu need liigutused ära teha.</p>
M13 TIPP- JUHT	<p>1) igal valitsusparteil on natukene teine nägemus ühiskonna arengus, kuigi eesmärgid lõppude lõpuks on riiklikult ühesugused. /--/ iga ettevõtte korraldab ennast ümber ja veel väga tihedalt. Ilmselt see on võibolla aja nõue.</p> <p>2) kui ma enda isikliku näite võtan, siis vähemalt korda kolm ma olen avaldanud soovi et ma mul on ministeeriumis, ma ei oska enam ministeeriumi töösse panustada, ma olen juba piisavalt kogenud, mul ei ole enam huvitav ja ma tahan ministeeriumist ära minna. Siis on mind ikka ümber veendud, et ma ei läheks ära ja ja sellega tavaliselt kaasneb ka mingeid struktuurimuudatusi ehk mulle on antud mingeid uusi ülesandeid.</p> <p>3) Noh eks need vajadused hakkavad kuskilt välja tulema /--/ et hakkame mõne asjaga kimpu jääma. Kas või mõnes kohas on näiteks inimesi liiga vähe ja järelikult tuleb sinna juurde anda. Ega keegi ei lase meil lihtsalt suurendada ministeeriumide töötajate arvu, järelikult tuleb kuskilt ära võtta.</p>
M12 JUHT	<p>seal oli rida asju, sama avalike- välissuhete lahutamine. Et kuna seda välissuhte poolt on nagu järjest rohkem nii euroopa liidu kui ka OECD ja kahepoolsete suhete mõttes. Ja avalikud suhted nõuavad ka eraldi osakonna juhatajat ja ja selle töö korraldamist ja juhtimist. Eee mida ma mainisin selle sama rahanduse planeerimise ja analüüsi poole tugevdamine et see oleks kõik ühe asekanterlari all, et et üldjoontes need printsiibid olid välja öeldud küll. See et kantslerile jäävad personal ja õigusloome, ja avalikud suhted – selliste kogu maja ja organisatsiooni jaoks oluliste osakondade koondamine</p>
M10 ASE- JUHT	<p>1) Noh see eelkõige, ma arvan, sai alguse praegusest ministrist, kellel oli ametisse asudes ja seda ministeeriumi struktuuri ja ametkonda vaadates kohe selge et ta tahab juhtimistasandite arvu vähendada. Et ei oleks mitte neli juhtimise tasandit vaid kolm et nii öelda see talituste tasand ära kaotada ja kõige madalamaks jääks osakondade tasand. Et see oli nagu üks, nagu ma olen aru saanud, kindel kavatsus tema poolt.</p>

	<p>2) Teine osa mis selle viimase struktuurireformi juures kõige olulisemaks osaks oli siis see neljanda asekanstleri lisandumine. kantsleril oli väga palju otse alluvuses osakondi ja töökoormus oli hästi suur jne.</p> <p>3) võimalik et oli mingi töörühm, vaevalt et nüüd kantsler üksi tegi otsustas struktuurimuudatuse – autori märkus). Kindlasti oli siin võibolla mõni nõunik kaasatud, ma usun et need asekanstlerid olid kõik kaasatud. Kas ta oli nüüd formaalne töörühm või oli ta lihtsalt kord nädalas ka asekanstlerid ja kantsler kogunevad oma koosolekule, ma usun et seal arutati.</p>
N6/1 ASE- JUHT	<p>1) põhimuudatus oli ikkagi see et jaotada see koormus juhtide vahel natukene paremini ära. Sest kantsler on tõesti ülekoormatud, tal oli kõige suuremad osakonnad ja kõige noh kõige rohkem tõesti – pool maja kuulus tema vastutusalasse. tekkis vajadus ühe asekanstleri vajadus oli – siin see planeerimise asekanstler, temale läheksid nüüd need kõik rahadega, eelarvetega need teemad kõik ja need osakonnad.</p> <p>2) ministri soov oli ka tema...ja igas...et on osakonnad ja igas osakonnas mingeid talitusi see pole nagu ... see ei old...ja kuna see on üldine põhimõte ka et ei ole mingeid talitusi enam vaid on osakonnad ja on osakonnajuhataja asetäitja, et nagu üks juhtimistasand kadus vahepealt ära.</p>
N6/2 ASE- JUHT	Seda tausta ei räägitud, miks see vajadus üldse on ja siiani ei tea seda.
N7 EKS- PERT	Eks ta oli töökorralduse paremaks organiseerimiseks ilmselt oli. /--/ Kindlasti ta (vajadus – autori märkus) sõnastati, see on selge. Kantsler on nii kaua olnud meil kantsleriks ja noh mina pean teda väga pädevaks organisatsiooni juhiks et autoriteet on nii tugev, et tehtagu mis tahes, kahtlemisele ei kuulu. Et ta on alati olnud väga argumenteeritud. Aga ära küsi minu käest palun neid põhjendusi praegu siin. Noh ilmselge on ikkagi see et töökorralduslikult on see oluline ja vajalik olnud ja meie hariduspoliitiliste otsuste väljatöötamiseks ja elluviimiseks.
M10 EKS- PERT	<p>1) Vaata, seda põhjendust mina ei tea. Ütlen ausalt. Seda põhjendust mina ei tea.</p> <p>2) no üks asi, mis mis oli nii mida küll nagu arutati, et kas ..et kui neid talitusi on nii palju, et kas neid .. et vat keskastmejuhte on liiga palju, et üks väide vähemalt, et mis mulle meelde jäi, et on liiga palju talituse juhatajaid, et siis on neid juhikese liiga palju. Kas neid nüüd vähemaks jäi, kui nüüd osakonna juhataja asetäitjad on ma ei tea, ma ei tea, aga .. see oli väide, et keskastmejuhte on liiga palju.</p>
N8 EKS- PERT	<p>1) Noh, ega need samad majasisesed otsused, et.. no seda peab ütlema, et see viimane osakondade struktuurimuutus, st talituse juhatajad.. asejuhatajateks, seda meile põhjendati. Minu meelest meil tehti maja üldkoosolek, kus selgitati, et miks seda tehakse, et see ei ole seotud sellega, et et ministeerium oleks seda tahtnud teha, seda juhtimisskeemi või struktuuri muuta, et see on seotud sellega, et vabariigis tahetakse, et kõikide ministeeriumide struktuur oleks analoogne ja ma ei mäleta, kas see oli kellegi audit või –või</p> <p>2) Aga noh osakonna tasandil paistab see, et noh kui lolli otsuse.. või lolli eesmärgi.. või kuidas ma ütlen.. lolli märkuse täitmine samasuguse lollusega ma ei tea, kas see täidab oma eesmärgi. Et kui kaks talituse juhatajat nimetati ümber asejuhatajateks, mille tagajärjel kadus ära.. äm.. ka alluvussuhted ebaselgeks muutusid, järsku oleks pidanud neid asju järgi mõtlema. Või noh see, mis nüüd ka organisatsioonistruktuurist ka jälle paistab, et et ka siimaani nendesse osakondadesse, kus ei olnud asejuhatajaid, nende asejuhatajate juurde tekitamine, mis selle asja põhjus oli</p> <p>3) põhjendati..ütlen, et ilmselt oli see OECD uuring, kui sa sellele viitad või et .. minu mäletamise järgi oli see, et vabariigi ministeeriumid peavad olema ühesuguse struktuuriga, meil on kahetasandiline struktuur, kaks juhtimistasandit on halb ja me teeme nüüd ühe juhtimistasandi selleks, et .. selleks me viime ühele juhtimistasandile ja nimetame asejuhataja..talituse juhatajad ümber. Punkt.</p> <p>4) Seda ei põhjendatud (planeerimise asekanstleri ametikoha loomist – autori märkus). Nimetati, et seesama, et uus asekanstler tuleb planeerimisele ja tõukefondidele mingid tegevused jaotatakse ümber, seda ei põhjendatud enam minu mäletamise järgi küll. Räägiti ka muu personaalia, et on personaliosakond ja üldosakond eraldi lähevad</p> <p>5) selles mõttes, et see oli naeruväärne tundus see asi. Noh, ei saanud keegi meil aru, et sellest midagi paremaks muutuks. See oli see, et noh, okei, kästakse, peab tegema. Tegemine tegemise pärast. (talituste kaotamisest osakonna sees – autori märkus). Võibolla need mingid muud struktuurimuutused.. kui järjekordsed need avalikkussuhted ja see euroopa liidu osakond lahti löödi, võibolla, ma ei tea,</p>

	võibolla teie tundsite oma all osakonnas või tunti teil seal, et sellel on mingisugune iva ja need asjad peaksidki lahus olema, aga jah...
N10 EKS- PERT	<p>1) Kui ma ei eksi nüüd siis, oli kas see tuleneb nagu ikkagi uue ministri eelistustest ja arvamustest. Et kas see nüüd oli otse tema idee või oli see pigem nagu sedapidi, et mis milline, mis valdkonnad talle on olulised ja kuidas töökorraldus tal varasemalt on olnud ja seda rohkem nagu järgida, ka meie ministeeriumi valdusalas siis sarnaselt.</p> <p>2) No näiteks, mis üht osakonda puudutas, siis ikkagi et suhtekorraldus ja välissuhted on nii erinevad, et need peaks lahus olema ja suhtekorraldus on niivõrd oluline, et juba sellepoolest peab ta lahus olema. Kui ma sellele niimoodi mõtlen, siis nende nagu alluvussuhe ka muutus – et nüüd nad on otse kantsleri alluvuses, varem oli välissuheteosakond nende all nagu. Lihtsalt see. Ja muidugi ka teiste ministeeriumide näide toodi. Et teistel on ka niimoodi ja osakonna nimi muutus – uue osakonna nimi siis. Tuli nimesse Euroopa Liit, sarnaselt siis teiste ministeeriumide puhul. Ja muidugi see, et mis kogu selle struktuurimuudatuse põhiidee oli, et siis nagu Eestile olid OECD eksperdid ette heitnud, soovitanud, et riigi valitsemine peab olema õhem, erinevaid tasandeid peab olema vähem. See tähendas et talitused nagu meie majas kaotati ära. Kuigi ma ütleks, et paljudes osakondades noh tegelikult jäi ikkagi sama struktuur alles. Lihtsal nagu muutus nimetus, et ikkagi jäid asejuhatajad, mõnes osakonnas mitu asejuhatajat.</p>
<b>Kas ja kuidas oli intervjueritav viimasesse struktuurimuudatusse kaasatud?</b>	
M13 TIPP- JUHT	no kuna ma olen juhtimistasandi inimene, siis ma olen ikka kõigi juures saanud kaasa rääkida.
M10 EKSP ERT	1) Minu meelest mitte. Vähemalt...pigem mitte (Intervjueritava vastus küsimusele, kas tema osakonnast sai keegi sõna sekka öelda enda kolimise suhtes teise asekancleri alla – autori märkus) /--/ tähendab, et ma näiteks ei.. väga väga ei tunne puudutatuna, et siin struktuuri puhul midagi ..et pandi nüüd teise asekancleri alla, et see põhjus oli ka persoonides.
N10 EKS- PERT	Sellel oli nüüd niimoodi et, seal tekkiski nagu selline vaakum – tuli see otsus ära ja siis oli teada, et tegelikult on see otsustamise koht. Meil oli ju kaks talitust ja kui palju neid asejuhataja kohti tuleb ja kes nagu selle siis täpselt saab. Ja selles osas mina nagu tundsin ka huvi et kuidas sellega on, aga osakonnajuhataja ütles, et tema ei tea nagu midagi – justkui see ei oleks tema otsus olnud. Ja noh ilmselt see otsus tehti koos asekancleriga. Meie puhul on nagu selline viis siis nagu parem ja siis ... see lihtsalt ikkagi nagu ... pärast üsna pikka aega siis ... osakonnajuhataja kutsus siis enda juurde ja ütles, et nüüd on siis selline ettepanek ja meil on nii ja nii ja uus struktuur tuleb siis selline ja selline ja et selline lugu ongi.
<b>Mis muutus HTMis ja ka intervjueritava jaoks viimase struktuurimuudatusega?</b>	
M8 TIPP- JUHT	minu töö jaoks muutus see et kõige olulisem muutus on see et hetkel on kõik, kui sa kujutad ette seda rida, enne allus kanclerile XX töötajat. Üle saja allus otse. Noh mitte otseselt, aga vahendatult. Et kaudselt öeldes liikusid osa – see rida kokku oli kancler onju, ja see mis puudutab seda ressursi osakondi siis kancler pidi seal tööjaotusega tegelema, nende suhetega tegelema, jne see mis muutusid nüüd ressursid tervikuks. Et enam ei pea nagu neid mingeid sisesuhteid seal lahendama või arutama kus see, kes seda teeb, kes teist, kes kolmandat. Nüüd ongi ressursid ja kui on küsimusi ja see korraldatakse ära. Ta võttis, kancler tegeles siin enne eelarvega, koostas memo ministrile ja kõik muu sellised, nüüd sellega tegeleb Kadri. Ehk ta suudab selle info koordineerida ise. Neid punkte oli liiga palju. Öeldakse et tegelt igast teooriaid on, kuuest räägitakse, seitsmest räägitakse ja isegi kolmest räägitakse mis iganes kus tähelepanu .. siis neid osakondi nii palju noh.
M13 TIPP- JUHT	<p>1) Otsustati talituse tase ära kaotada näiteks, et juhtimistasandeid vähendada. Talitused kadusid ära, tulid asemele osakonnad. /--/ praegu meil on ainult kahes osakonnas talitused alles jäänud, sest seal lihtsalt, need on suured osakonnad üldharidusosakond ja kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond ja /--/ õppekavasid ja koolivõrku pole mõtet ühes osakonnas pidada või ühes üksuses ja siis ta ongi jaotunud, seal on endiselt talitused. Ja mujal on igal pool ära kadunud.</p> <p>2) tuli juurde planeerimise asekancler, kuna kantsleri alluvuses oli niivõrd palju osakondi enne /--/ ta ei saanud enam tegeleda ministeeriumi üldjuhtimisega sest ta tegeles nende osakondadega. Järelikult tuleb luua veel üks asekancleri ametikoht, kuhu koondada kõik ressursid /--/ rahandus ja planeerimine, analüüs. Siis minu juurest läks ära tõukefondid, enne olid need minu all, aga tõukefondid need on ka üks ressurss.</p>
M12 JUHT	Minule tuli juurde valdkond. Nende töö koordineerimine tuli juurde aga see oli ka nagu varem ja ese oli näiteks asi, mida ma sain ka mõjutada ja teiste ministeeriumide eeskujul sai see ette pandud ja kõik pidasid seda nagu mõistlikuks, ka asekanclerid ja kancler.



	Et ka teiste ministeeriumide eeskujul sai see ettepanek tehtud, see läks läbi, et nende töö koordineerimine on minu ja meie osakonna ülesanne.
M10 ASE- JUHT	<p>1) siis sellele lisandus veel-veel hulk väiksemaid muudatusi, no nagu tõesti üks ka meil hetkel jutuks on avalike ja välissuhete osakonna kaheks jaotamine. Samuti analüüsi ja planeerimisosakonna kaheks jaotamine, varem olid ka nemad koos. Ja veidi muutus siin ka asekanstlerite vastutus, see valdkonda osa, näiteks kui varem oli kõrghariduse ja teaduse asekanstleri alluvuses ka keeleosakond, siis see nüüd läks noorte ja välissuhete asekanstleri alla.</p> <p>2) neljanda asekanstleri lisandumine. See on siis planeerimise asekanstler. Et varem oli neid kolm. Noh kui me jälle ajalukku lähme, oli ka aeg kui neid oli üldse kaks. Aga tõesti rääkida sellest viimasest muudatusest siis enne seda oli kolm</p> <p>3) Ja pluss veel tegelikult selle kõrval, mitte päris sellega koos, toimus ka isegi võib öelda, et on jätkuvalt toimumas, ministeeriumi hallatavates asutustes olulisi muudatusi, nt riiklik eksami- ja kvalifikatsiooni keskus kaob, see liidetakse sihtasutusega Innove.</p> <p>4) Aga no ma arvan et ikkagi ütleme see struktuuri muudatus ei ole nagu üldse niimoodi primaarne või prioriteetne. Eks no ikka töötavad inimesed mitte struktuur. Ja no kui on väga halb struktuur võib segada seda töötamist. Aga ütleme väga hea struktuur, mitte nii heade inimestega eee ei hakka ka ju tööle.</p>
N6/1 ASE- JUHT	meil on osakonnajuhataja, mina olen siis ütleme rohkem oma konkreetse tööloiguga, nüüd osaleb tema igal pool otsusest ja asjadest. Et mina isiklikult nendest juhtkonna asjadest enam osa ei võta.
N6/2 ASE- JUHT	<p>1) Kui kõige viimasem, siis võibolla struktuurimuudatus, mis võibolla teistes osakondades ei tekitanudki mingeid probleeme.. see oli talituste ära kadumine. Meil see tekitas sellise probleemi, et mul on nüüd XX otsealluvat, mis juhtimise mõttes on absoluutne... noh, see ei lähe kohe kuidagi mitte, ehk et kui võtta, et XX inimest peaks olema su otse alluvuses, siis XX inimest juhtida hästi ei ole võimalik lihtsalt. /--/ Et see on see .. et mul on mõnus töötada, mul on väike kollektiiv, 7-8 inimest, me kõik teadsime kõike kõigist ja olime kuidagi hästi pikalt koos töötanud. Ja nüüd äkki liitub meiega 14 inimest. Me ei ole enam enamus. Ja meiega enam nii palju ei tegelda, kuna me.. see aur läheb kõik uue keskuse loomiseks.</p> <p>2) Pärast seda viimast tuli meile siia üks lüli vahele veel.. asekanstleri lüli. võibolla siis nii, et ... et see planeerimise asekanstleri töökoht ei ole võibolla päriselt sisse töötanud ennast.. võibolla!</p> <p>3) Ma mäletan, et selle struktuurimuudatusega.. et see struktuurimuudatus mõjutas hästi palju konkreetset minu tööd, et .. ja meie osakonnajuhataja, personal ja nende mõte oli see, et ega mitte midagi ei pea muutuma .. et võib täpselt niimoodi edasi minna, nagu oli. Ja mina ütlesin, et võibki edasi minna nagu oli, et .... mille peale üks minu kolleegidest küsis, et kas meil siis ametlik struktuur ja mitteametlik struktuur. Ja see tõi mind maa peale tagasi, et tegelikult ei saa meil nii olla, et meil on ametlik struktuur ja me jagame veel kuidagi mitteametlikult ümber.</p>
N7 EKS- PERT	<p>1) Minu jaoks mitte midagi, pean tunnistama et mitte midagi. Ma olen nii väike tegija, nii all.</p> <p>2) Muutus see, et kui meil (intervjueeritava osakonnas – autori märkus) ennem olid talitused, siis meil enam talitusi ei ole. Aga meil osakonna sees otsustati, et see alluvussuhe jääb endiseks, et olgugi et see talitusejuhataja on osakonna asejuhataja siis noh ta on minu jaoks ikkagi n-ö see vahetu juht. /--/ Selles mõttes mina tean et see niimoodi oli ja nii ta otsustati jätta. Aga seal kas osakonnajuhatajatel ja nendel endistel talitusejuhatajatel mingit diskussiooni selles osas oli, seda ma ei oska öelda. Seal ma ei olnud.</p> <p>3) kuna me olime sellel tutvustaval üritusel, siis seal räägiti kõikidest, kõigest. Et no üldiselt iga osakond, mis korrektuurid enda sees tegi, seda ei tea.</p> <p>4) Minu töös ei ole suurt midagi muutunud. Et kui suudaks kuidagi ületada selle dokumentide menetluse n-ö aeganõudvuse aga ... ei saa öelda et oleks muutunud midagi.</p>
M10 EKS- PERT	1) Jah-jah, varem olime tõesti kõrghariduse ja teaduse asekanstleri all ja nüüd siis oleme olnud noorte ja välissuhete asekanstleri all, võibolla siin üks see vormiline asi, et see osakonna nimetus ei tulnud .. ei .. eelmise asekanstleri ametinimetuses seda ei olnud ja ei ole ka nüüd tegelikult, kuigi osakonnas kunagi see nimetus oli, aga see nimetuse.. see muudatus on nagu oluline olnud... neid kokkupuutepunkte on, et meil on mõlemal pool on kokkupuutepunkte, et võibolla see kokkupuutepunkt nüüd kõrghariduse ja

	<p>teadusega on mõnevõrra .. mõnevõrra nõrgem selles mõttes, et varem oli see, et aastas vähemalt paar korda oli see ..need kolme osakonna seminarid koos. Pluss veel asekanter tegi veel siin kuus korra võis olla veel mingi teema. Kord teadusest, kord kõrgharidusest, kord keelest, et see tutvustamine, ütleme et see asi</p> <p>2) Keeleliselt kohe tuli, et... et nt üldosakonnas, kus on palju niukseid tugiosakondi, see tekitab minus segaduse, või neil endal, et kõik on .. siis on omaette osakond või personal löödi välja siit nüüd.. siin on haldustalitus.. või kus see üldosakond nüüd on, ühesõnaga öeldi välja, et siin on nüüd haldustalitus, et kes nad siis tegelikult on, misasi nad siis on? Kuidas seda nüüd määratleda, misasi see nüüd siis on? /--/ Just sellistes suuremates osakondades, kus olid talitustes noh oma terviksuunad, et seal tegi asjad minu arust segasemaks. Siin oleks võinud jätta kasvõi tõesti, et mitte nüüd automaatselt asejuhatajaks tegema, vaid tõesti jätma alles üldosakonnas mingi haldustalituse, sest tõesti see omaette struktuuriüksus ju on</p>
N8 EKS- PERT	<p>Aga ma ütles, et see viimane muudatus, et .. see meie osakonda ennast nii meelelt ei puudutanud, et ta ei puudutanud selles mõttes, et inimesed teevad vanast teadmisest täidavad ülesandeid, mida nad tegid, et formaalselt on need ülesanded nüüd väljapoole ..väljapoole ei ole enam kuskilt näha, mida keegi teeb või kes kellelegi allub, kõik isiklikult teavad, mida nad teavad ja kellele alluvad aga see ei ole struktuurist väljaloetav.</p> <p>See on see .. kohapeal muutus positsioon, sest kui siinamaani.. tegelikult ma praegu ka osakonna juhatajale allun praegu otseselt, aga teistpidi olin nagu .. kuidas ma ütlen... nüüd pandi formaalsel tasemel asendamise järjekord ehk osakonna juhtide prioriteet paika .. kus kui ma enne olin nagu teine kolmas, siis nüüd ma olen neljas või viies, sest kolm asejuhatajat. Pandi formaalselt, et mis järjekorras keegi kedagi asendab. Noh, ma ei tea. Õnneks sisuliselt, õnneks meil osakonnas keegi ei elanud seda väga valuliselt üle.</p>
N10 EKSP ERT	minu valdkonnad ju otseselt ei muutunud, minu tegevusvaldkonnad jäid samaks. aga ametinimetus muutus ja selles mõttes pisut ka töö iseloom. Mul ei ole enam alluvaid.
<b>Millal intervjuueeritav kuulis viimasest struktuurimuudatusest? Kelle käest ja kuidas?</b>	
M12 JUHT	noh ajalisel ma - võrdlemise alguses, et no see oli selge eelmise aasta septembris või osaliselt ka enne puhkusi suvel et ma olin sellest nagu informeeritud. Kantsler ja asekanter teavitasid jah, et tulevad.
M10 ASE- JUHT	No ütleme nii, et mulle mitte ei antud teada sellest otsusest, vaid mulle ikkagi kõigepealt tehti teatavaks sellest kavatsusest selline otsus teha. kantsler hakkas nagu ministri soovet ka edasi peegeldama asjaosalistele. Eks tema kindlasti mingil meie omavahelisel vestlusel esmakordselt ma usun tõi selle, tõi selle teema esile.
N6/1 ASE- JUHT	No mina sain sellest varakult teada, peaaegu aasta aega enne. Ütleme, et eelmise aasta mais. /--/ No juhtkonna ja kantsleri kaudu.
N6/2 ASE- JUHT	Aa.. ma tean, jah, ma tean, kuidas ma seda teada sain.. Pinalist. Ja ma sain sellest teada nii, et et osakonna põhikiri oli muudetud ja kolleg ütles, et kas ma tean, et minu ametinimetus on muudetud. Nii sain sellest teada. Siis kui see oli juba muudetud ja kui tuli põhimäärusega kehtestatud. Ei. Ma kuulsin, et struktuuri muudatused käivad ja midagi toimub, aga ..aga.. kuna ma mõtlesin, et mul on muudkui teha, kui hakata mõtlema, et kuidas see struktuur välja näeb või kuidas see mind puudutab.. sest sellest minu ütlemisest või mitteütlemisest, sellest ei sõltu absoluutselt mitte midagi .. tegelikult ei sõltugi.. ja ma unustasingi selle. Kuulsin ja jälle unustasin. Aga et ma lugesin sellest jah Pinalist. Osakonna põhimäärusest.
N7 EKS- PERT	Meile tutvustati seda esimest korda minu meelest millalgi sügisel, septembris ei old v. /--/ Kantsler (tutvustas – autori märkus) /--/ See oli mingisugusel suuremat sorti kogunemine, kus ministriumini kogunemine oli. Ma ei mäletagi mis selle põhjuseks oli, kas ta oligi selle uue organisatsiooni, äkki ta oligi uue organisatsiooni tutvustamine. /--/ Ta oli ikkagi septembris äkki. Noh ma arvan et mingisugused n-ö kahinad käisid majapeal varem ka, et tulemas on.
M10 EKS- PERT	Noh, et see teave nüüd levib, see ju ... praegusel ministril on ju teistsugune suhtlusstiil kui eelmisel ministril selles mõttes, et ta liikus, igal nädalal võis osakonnast läbi tulla ja vahetult suhelda kui vaja ka oli.. nüüd on väga selgelt määratlenud, et kuidas ta suhtleb, et noh, ta suudab paremini. Meie.. mina sain teada osakonnajuhatajalt, et selline asi võib võib juhtuda või juhtub. /--/ Nüüd aeg ei ole mees, aga osakonna koosolekul Jaak ütles, et me peamiselt liigume teise asekanter alla. /--/
N8 EKS- PERT	ega sellel ei olnudki, mingit juttu ei eelnenud .. ei olnud.. null teadmist, vähemalt siin osakonnas, et see tuleb. See oli möödunud sügisene 2011 sügis.. kuna see.. tõesti nagu minu meelest oli koosolek, seesama suur saalikoosolek.
N10	Sellest räägiti esimest korda eelmise aasta mais, kevadel. Kui esimest korda räägiti, igatahes enne suve

EKS- PERT	oli see. Aga midagi konkreetset siis ei olnud. Ilmselt osakonna juhataja kaudu tuli see info. see oli koosolekul.
<b>Kuidas struktuurimuudatusest räägiti HTMis?</b>	
M8 TIPP- JUHT	<p>juhtkonna koosolekutel ikkagi sai seda räägitud ja see juhtkonna koosolek on omaette teema see alumine, et keegi ei ole sellega rahul, aga kui ütled et lõpetame sellisel kujul ära siis äkki on ta nii oluline. Ta ongi selline – see selleks. Ta oli nagu oli asekanterite koosolek, juhtkonna koosolek, seal väike juhtkond, suur juhtkond, siis see lõpuks suur (n-ö suure saali üritus – autori märkus). Tähendab ütleme siis niimoodi et kui jälle nagu hierarhiselt vaadata, siis nagu tundus, et toimib, aga tegelikult ta ei läind nagu edasi. Et noh /--/ tegelikult oleks tulnud see kirja panna ja öelda näed, et asjad on nii. Ja siis noh paberi peal on nagu selgemini, saab küsima hakata konkreetset, et mis see mõte on. Ta oli pigem sellise suulise pärimuse kaudu rohkem see noh oli nagu peamine probleem. Siit võis tekkida kommunikatsiooni probleem, inimesed saavad erinevalt aru nagu aeg on näidanud. Üks asekanter ütles teist, jäi ootama, et keegi teine teeb ja on harjunud sellega, et osakonnajuhataja tal otsustab ja.</p> <p>Et see talituste ja ja asejuhatajate teema see on – minu arvates nagu asekanterite tasandil üks koosolek oli, mis kus mis suures saalis oli, kus sai räägitud kõigile /--/ Et siis oli otsus langenud juba. Et see nii tuleb... mitte et me hakkame kavandama. Ega sellist - me tahame midagi teha, sellist asja ei ole mõtet koosolekuna, koosolekuna mõtet, et missugused otsused ja sellele peavad eelnema siis need arutelud. Et asekanteritega sai need läbi arutatud, kes siis oma enda all, ma ei tea kui paremini, halvemini onju, mõnel juhul tuli välja et üldse ei olnud räägitud ja jne. Paremini ja halvemini seda nagu siis tegid. Siin see mis see struktuuri muudatus toimub, see ei olnud üldse hästi kommunikeeritud, kui ma seda aega nagu tagasi mäletan. Et et noh, kus minu jaoks eriti nagu võimendus see, et arutad siin ja tundub et kõik on räägitud, aga tegelikult, ma tõesti ei ole seda lõpuni analüüsinud, siin on väga palju juttu. Siin arutatud kokku ja siis tuli välja et ikkagi ei ole asjad nii nagu... et see nüüd küll mingi edulugu ei olnud selles korralduslikus mõttes.</p>
M13 TIPP- JUHT	<p>No eks ta nii oli et asekanterid rääkisid oma osakondade juhatajatele, asejuhatajatele – tema rääkis jälle edasi, arutati. Oli meil neid arendusseminare mitu tükki, kus oli küll osakonnajuhatajate tasandil ja ka väiksem, laiem vastupidi, laiem, - väiksem ka muidugi juhtkonna, kus oli rohkem töötajaid kaasas kus tutvustati neid mõtteid võeti, korjati tagasisidet. Nii ta läks. /--/ aeg-ajalt oli ikkagi juhtkonna nõupidamistel jälle juttu kus siis olid kõik osakonnajuhatajat koos ja nõunikud ja jne laiendatud juhtkonna nõupidamisel aga muidu ikka igaüks rääkis enda omadega ise see oli kohe ülesanne et iga üks peab oma alluvatele, vahetutele alluvatele, ja siis sealt juba edasi rääkima sellest hetkeseisust. Kuhu me jõuame ja missuguse sammuga jne.</p> <p>Majameilis ja pinalis ka. Seda ikka aegajalt oli ikka. Noh ma arvan et dokumendid olid ju ikka avalikud. Kõik mis juba ametlikes dokumentides läksid siis see kes ikka huvi tundis see sai vaadata. Meilina kantsleri pöördumised ikka , kantsleri kiri majale – neid ikka aegajalt ikka oli. Kui tihedalt seda oli aga eks ta sealt tuligi välja et oleks vaja tutvustada majas suurel koosolekul ja nii see ongi</p>
M12 JUHT	<p>1) no sellest sõltub ka palju ja peaks olema iga osakonnajuhataja ülesanne sellega tegeleda (rääkida oma osakonnale muudatustest – autori märkus) aga pärast oli see jah pärast suve puhkusi. Septembris. Septembri alguses. (räägiti tervele majale struktuurimuudatusest – autori märkus) ma ei mäleta, kas see oli mingi – minu meelest see mingi maja - terve maja mingit koosolekut või asja ei olnud et eee ... võimalik et sellest oli juttu näiteks esimese septembri tähistamise üritusel. Kuskil kantsleri kõnes või.</p> <p>2) laiendatud juhtkonnas. Laiendatud juhtkonna koosolekul et sellised muudatused tulevad</p>
M10 ASE- JUHT	<p>1) noh nagu me natukene rääkisime et kantsler hakkas nagu ministri soove ka edasi peegeldama asjaosalistele. Eks tema kindlasti mingil meie omavahelisel vestlusel esmakordselt ma usun tõi selle, tõi selle teema esile. Kindlasti me rääkisime omavahel selle toona läbi , et meie omavahel saime seda arutada.</p> <p>2) See on ikkagi, see otsus kõrgemal ära, et see ei olnud mitte nagu kaasamine otsustusprotsessi vaid see oli ikkagi eeskujulikum nagu ikkagi sellises mõttes, et sellest otsusest anti palju varem teada, seda põhjendati, räägiti sellest ajakavast, räägiti sellest mis see võiks endaga kaasa tuua jne. No kuna minu seisukoht oli, nagu ma mainisin, kohe algusest peale selline (nagu muudatus tuligi – autori märkus) siis ma ei näinud siin ka mingit probleemi. Mulle nagu pigem meeldis see, et kui me jätame siin selle personaalia kõrvale.</p> <p>3) Ütleme et noh loomulikult võrreldes selle eelmise muudatusega, jäi sellest praegusest palju parem mulje. Toimus ka näiteks üks ülemajaline infoüritus saalis, kus kantsler tutvustas eelseisvaid muutusi. See oli muidugi ka hetk, kus kõik juba teadsid nendest muudatustest. kui need muudatused jõustusid</p>

	<p>esimeene detsember 2011 siis ma arvan et see oli ikka kuu varem, aga no ma võin siin eksida. Aga noh see oli tõesti noh selles mõttes väga mõistlik ja positiivne samm kõigile korraga rääkida. Võibolla see jäi pisut hiljaks aga hea et ta toimuski.</p> <p>4) ma arvan, et seal laiendatud juhtkonnas võibolla paaril korral oli ka sellest juttu. Kantsler ütles ilmselt et noh meil on selline kava, siis mingi aeg hiljem et et noh nüüd oleme kuhugi jõudnud selle mõttega, nt noh, ma ei tea, eesmärk on teha seda kuskil sügisel jne. Ja no loomulikult on see ministeeriumi põhimääruse muutmine. See on üks samm mis kõigile silma paistab. Aga see on ikkagi see moment, mis valitsuse istungi päevakorra punktid on ju avalikud ja neist räägitakse.</p> <p>5) Ma arvan et kantsler ka saatis mingi selle aja jooksul vast kogu majale ka mingi paar meili, ma pakun. Noh siis olid juba koosolekud kitsamas ringis, noh laiendatud juhtkond natukene suuremas ringis, aga siis ka otse asjaosalistega väiksemas ringis. Eks oli ikka mitu kanalit. Nii silmas-silma kommunikatsioon, kui ka elektrooniline.</p>
N6/1 ASE- JUHT	<p>noh ikkagi, eks need põhjendused toodigi juba ette, aga võibolla noh eks ju juhid ise korraldasid seda või leidsid ja otsustasid et eks ta siis allapoole noh kuidas ta siis kas osakonnajuhatajate või asekanterite kuidas siis keegi oma rahvale seda suutis siis selgeks teha. Aga see lõplik ütleme oli tõesti niimoodi nagu noh mõni kuu ette. Siis rahvas sai teada et ütleme kantsleri suust. Aga eks nad enne ka teadsid ikkagi läbi asekanterite, kes need vastutuselade juhid siin olid, et nende kaudu. Ja osakonnajuhatajad ikkagi teadsid mis toimuma hakkab.</p> <p>Et asekanterid olid seal juhtkonnas ja siis nemad kohtusid oma osakonnajuhatajatega ja siis osakonnajuhatajad viisid allapoole kes siis kui palju.</p> <p>aga mitte niimoodi nagu meil teiste puhul et nt pinalis on üleval või on e-mailid, seda ei olnud, see oli nagu selles mõttes rohkem rohkem tagant järgi teavitamine, kui see et otsustamine kas kõik on nõus sellega või seda eriti ei küsitud. lõplik info jõudis inimesteni siis seal infopäeval.</p>
N6/2 ASE- JUHT	<p>1) kui Sa küsid, et kuidas ma teada sain, siis nii ma sain teada ja teised sammud olen ma ise siis selleks astunud, et teada saada, mis need ülesanded siis minul nüüd siis muutusid.</p> <p>2) Ma arvan, et teavitamine võinuks olla kõigepealt, et meil on selline plaan. Isegi, sellest ma saan aru, et ma ise samuti juhina.. ma ei saa võtta kõikide soove arvesse, ma pean nad ära kuulama, endale selekteerima, mis on mulle vajalik ja tegelikult ma otsused teen ikkagi sellest, mis on tööle kõige kasulik. Et selles mõttes, kui siin on ära põhjendatud, sellel struktuurimuudatusel, et see on selle ministeeriumi juhtimiseks kõige sobilikum variant, siis minu need enda negatiivsed emotsioonid ja see minu isiklik ebamugavus siin, et see ..sellega peab lihtsalt arvestama ja ma pean oma elu korraldama nii, et et.. see oleks võimalikult vähehäiriv kogu asutusele. Nii et esiteks teavitamine ja siis see selgitamine, et miks see nii on ja kuidas.. mis sellest paremaks läheb ja milline see minu osa seal on, minu töö muudatus, et mis siis minu jaoks muutub. Et ma oleksin seda oodanud. Ma ei oska sulle öelda, mis tasandil kuskilt, võibolla see osakonnajuhataja tasandil tasandil oleks pidanud tulema see, et mis siis minu töös muutub, et kas seda nüüd just kantsler oleks pidanud ütlema, seda loomulikult mitte, et see ei olegi mõeldav. Aga et siin neid juhtide tasandid oleksid pidanud neist muudatustest rääkima. Nii ma arvan.</p> <p>Ja ma mäletan, et meil oli koosolekul ka .. tõstatasime selle küsimuse, et kuuldavasti ja kuulda on..aga ma ei saanud.. sest osakonna juhataja ütles, et ega tal ka ei ole selget teadmist, et mis tegelikult toimub ja miks seda muudatust tehti. Nii et ikka mingi vastuse saime koosolekul. Vastus oli selline, et ei tea.</p> <p>Et endist me muidugi mõtleme, et võibolla me tõesti läksime meelest ära või ei peetud vajalikuks või midagi niisugust. Et seda ma ei taha uskuda, et et kedagi nendest osakondadest, et kõikidele nendele ei selgitatud või ei räägitud. Ma lihtsalt ei usu seda, see ei ole ju siis ju õige juhtimine.</p>
N7 EKS- PERT	<p>ma arvan et Pinalis on tegelikult väga palju infot kui tahetakse leida ja saada et... aga ma ei ole uurinud. Pean tunnistama. /-/- Meie osakonna koosolekul ikka räägiti sellest, kommenteeriti seda ja kõik olid nagu suuremalt jaolt kursis. Siis oligi selles võtmes, et mis meie jaoks muutub ja mis ei muutu.</p>
M10 EKS- PERT	<p>1) siiski mingisugune päev siiski oli, kus muutustest rääkis kantsler. Et öelda, et mida ei räägitud, see ei oleks ka õige. Ee.. ja sellest rääkis .. see on mul meeles veel kui kantsler kõneles sellest, et talitused kaovad ära, vist oli see. Kõik me olime saalis ja selles mõttes, teavitati küll. Et talitused kaovad ära, et ka veel.. mis osakond kuhugi nihkub, seda öeldi ka siis selgelt välja, nii et see teave tuli niimoodi kantsleri suust ka. Seda siiski öeldi, aga ma ütlen, et ma ei .. pigem mälu on mul praegu selline, et öeldi, et on otstarbekam ümber kujundada. Pigem mul jäi selline mulje.</p>

	Ei meenu küll eriti, et midagi vähemalt minu tasandile mitte, võibolla kasvõi seal osakonnajuhatajate, võibolla, aga ma ei mäleta et midagi oleks olnud. (vastus küsimusele, kas oli mingeid kirju, pabereid liikvel – autori märkus)
N8 EKS- PERT	<p>1) Tead ega sellel ei olnudki, mingit juttu ei eelnenud .. ei olnud.. null teadmist, vähemalt siin osakonnas, et see tuleb.</p> <p>2) Ja siis minu meelest pärast seda koosolekut ka suht ruttu saadeti kantsleri memo selle selgitusega laiali. Ja noh, siis nagu esialgu tekitas ärevust, et ..tuli nagu et .. okei, et kas tõesti tehakse nii, et meie osakonnas on kolm asejuhatatavat .. ja kõik on ilma haldusalaajaotuseta .. jah ongi nii.. siin tuleb kolm asejuhatatavat... Ja noh, et natuke arutati, aga et no tegelikult midagi ei muutunud.</p> <p>3) See oli nagu väga positiivne. Selles mõttes, et minu meelest oli .. selles mõttes, et see koosolek ja kõigiga räägiti see on positiivne, et sedasi räägiti. Sest ma mäletan, et minu meelest eelnes sellele ka kantsleri kiri, just sellega, et ennetada kuulujutte ja asju, mis meil tulema hakkab, et me varakult teavitame teid, et me teeme need ja need asjad, et ...</p> <p>4) eeldatavalt oleks võinud need asjad, kui need olid ka poliitilised otsused, mis räägitakse kõigepealt läbi laiendatud juhtkonnas, asekanter räägib oma haldusala juhtidele need lahti, sealt räägitakse lahti osakonnajuhatajate .. nad räägivad oma osakonnas. Eeldatavalt peaks see info ka niipidi käima. Ja noh, paljudel juhtudel ta käibki ka niimoodi, aga lihtsalt on ilmselt mingid väga olulised otsused, mida tahetakse väga kiiresti ja otse ütelda alles siis, kui see kohe toimuma hakkab.</p>
N10 EKS- PERT	see oli koosolekul (osakonnakoosolekul – autori märkus). algul see niimoodi (meilid, siseveeb – autori märkus) küll ei levi, et see oli suuline. Ma nüüd väga ei mäleta, et oli, ilmselt mingi paber liikus ka. Selle esialgse kavaga – struktuuriga. Aga midagi muud niukest põhjalikumalt, ma nagu ei mäleta.
<b>Millised lahendusvariandid kohe sellele heideti?</b>	
M8 TIPP- JUHT	praegu on kutse ja täiskasvanu aga see oli see teema on üleval aga kuna kõik olid LHPI siis me ei võtnud seda ette. Oli vist isegi asendaja oli LHPI kes oli asendaja.
M13 TIPP- JUHT	<p>Ma ei mäleta et oleks olnud et keegi oleks tulnud välja niisuguse ettepanekuga või mis oleks kohe kõrvale jäetud. Ma arvan et need ettepanekud olid siiski kõik võrdselt põhjendatud ja mõistlikud. Ja arutelu käigus niimoodi kujunes. Kuskilt sellist ettepanekut mida küll ei mäleta et oleks tulnud ja oleks toodud lauda, et näete siin on valmis struktuur ja me oleks ütelnud et ei seda me ei aruta. See on nii jabur.</p> <p>näiteks miks otsustati kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond mitte lahutada sest et no varem või hiljem tuleb meil eraldi täiskasvanud osakond aga kuna praegu seal osakonna ütleme et selle talituse juhataja on LHPI ja see kes tema kohuseid täitis läks ka nüüd LHPIle siis ilmselgelt ei ole mõtet teha ilma selle tegeliku osakonnajuhatajaga sellist muudatust noh siis ei oleks seal ka üldse mingit kaasamist siis sa tuleb LHPI tagasi ja sellist töökohta tal enam ei ole, on moodustatud osakond noh see oleks ka nagu jabur. Siis me otsustasime sellega oodata.</p>
M12 JUHT	mingid arutelusid ...mina tean ainult seda näidet et mis minu asekanterit puudutas ja keeleosakonna paiknemist. Et selle üle nagu debateeriti. Et kuhe see peaks paigutuma.
M10 ASE- JUHT	Üks plaan jäi esialgu tegemata mis puudutab kutse- ja täiskasvanuhariduse osakonna lahutamist. Et kuna sealne täiskasvanuhariduse talituse pool oli oli hetkel nagu sellises seisus et enamuse töötajaid olid lapsepuhkusel või lapsepuhkusele minemas ja väga palju oli väga värskeid asendusametnikke siis otsustati seda muudatust nagu mitte teha kohe. Et lihtsalt noh ei ole nagu õige aeg. Ilmselt tullakse selle juurde tagasi siis kui põhikoosseis on naasnud tööle.
N6/2 ASE- JUHT	Ei tea seda
N7 EKS- PERT	Ma ei mäleta kas seda kommenteeriti või mitte – ma tõesti ei mäleta.
N8 EKS- PERT	et plaanis oli siin kutseharidus ja täiskasvanuharidus veel eraldi lüüa, lükati edasi, mis ilmselt on.. edasilükkamise põhjus, see oleks nagu küll põhjendatav, selles mõttes, et täiskasvanuharidus seostub mõlemaga, nii kutsehariduse kui kõrgharidusega et see on nagu üldisem. Pluss selle osakonna töömaht on laialdasemaks ja suuremaks läinud, aga kuna seal oli puhtalt personaalia küsimus, et kuna seal on praegu asendajate asendajad siis nende ajal ei olnud õige nagu seda tegema hakata.

N10 EKS- PERT	Et osad osakonnad jäid lahutamata teatud põhjustel. Nt kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond, kuna täiskasvanu hariduse talituse juhataja on hetkel lapsepuhkusel, tal on asendaja, kes siis ka nagu on lapsepuhkusele minemas. Et seal nagu see olukord ei ole lihtsalt sobilik selleks ja .... see siis nagu lükati edasi. Kuni siis inimesed tagasi on.
<b>Millised olid võimalikud alternatiivid ja läbirääkimised nende üle?</b>	
M8 TIPP- JUHT	mõte oli see et tal peaks mingi loogika olema, see et kui on asekanter siis tal peab olema mitte ainult see et tal on osakonnad all vaid et noh nagu teatavas mõttes oli personal oli kuskil onju. Või noh ütleme siis avalikud suhted. Et tal peab mingi loogika olema. Ja selles mõttes loogika nagu tekkis. Noh alternatiiv – loogika otsing oli see et kui me siit need muudatused teeme siis see peab põhjendatud olema. Kas on asekanterit vaja või mitte. Minu jaoks tekkis nagu loogika.
M13 TIPP- JUHT	Et mängiti läbi ju väga erinevaid asju ja nii liiguti siis järjest ühes suunas, ühele poole. /--/ kas jätta keeleosakond endiselt sinna teaduse- ja kõrghariduse asekanteri alla või ei. Variant oli ka see et välisindamise osakond liigub mujale. Siis oli variant veel see et kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond liidaks lahku. Ja noh neid variante oli väga palju.
M12 JUHT	1) väga ei olnud (läbirääkimisi – autori märkus). Keeleosakonna paiknemist vist arutati mingi aeg. Et aga selles ma ei osalenud ise et. 2) ei, minu teada mitte (alternatiivide struktuurile – autori märkus).
M10 ASE- JUHT	1) ei no ma arvan et mingid alternatiivid on alati. Ja ma arvan et noh olid ka mingid sellised alternatiivid et neid muudatusi teha nagu sellises mahus või natukene väiksemas mahus. Et et kõiki nimetatud muudatusi siis kohe ellu viia või mitte. 2) no ma usun et mingil hetkel oli ikkagi väikse küsimärgi all ka see osakondade lahutamise teema. Ma, noh, eks jutte on igasuguseid. noh sellist süstemaatilist, ma ei tea, kuidagi üheskoos, kõikide asjaosalistega arutada, kuidas oleks mõislik struktuur – sellist tegelikult ei olnud. 3) üks põhjus on kindlasti ka see, et see otsus oli tegelikult ju tehtud (miks ei olnud läbirääkimisi – autori märkus). Noh et et meil on vaja need talitused ära kaotada, et meil on vaja seda asekanterit juurde. Need otsused oli tehtud. Et ega siin nagu väga, väga palju inimeste arvamus ei oleks seda otsust mõjutanud. Ma arvan et üks asi on see. Ma arvan et kanter ei ole selline, noh nagu minister on, kes ei taha nagu kaasata või või, aga eks ta on ütleme nii ministri mõju all. See on täitsa loomulik, et siin ei ole midagi teha.
N6/1 ASE- JUHT	ei tea. Ei tea kas oli. Või oli otsustus et lihtsalt jääb kõik samaks-ma ei tea. Aga kindlasti võibolla selles mõttes et kas kõik juhid korraga olid nõus et talitused näiteks ära kaovad või – seda ma ei oska öelda. Ma ei ole selle, nendega ... noh ei ole kaasatud ega nende esialgsete arutelude juures – et kas oli mitmeid variante. Noh kui juba kuulda oli siis juba käis see variant nagu kõvasti.
N6/2 ASE- JUHT	Ei kuulnud midagi.
N7 EKS- PERT	Ma ikkagi nagu noh kipun tähele panema seda, mis minu jaoks oluline on.
M10 EKS- PERT	No seda oli jah, et kaalutakse seda varianti, et keeleosakond läheb teise kanteri alla, kas see nüüd on niimoodi või mitte. Seda ma ei tea, et aga kaasatakse seda asja, võibolla sellest alguses. Aga kui tõsiselt kaaluti jätmist ümberviimist seda ma võibolla siis küsiti pigem siis seal asekanterite käest, et mis nad soovivad ja mida kuidas... võibolla niimoodi siis.
N8 EKS- PERT	Ei kuulnud nendest
N10 EKS- PERT	1) Ei tea, et oleks olnud. Tuli see esialgne kava ja siis .. ilmselt, kes ei olnud rahul, siis need ütlesid. Ja siis tuli järgmine ja see järgmine tuligi tegelikult kinnitatud käskkirjaga, uus struktuur nagu. Seal olid ainult siis nimetatud osakonnad. Allapoole esialgu see muudatus nagu ei läinud, ei täpsustatud midagi – ainult osakonna nimed. Aga milline näeb välja iga konkreetse üksuse struktuur, see oli siis osakonnajuhatajate otsustada. 2) Sellega oli nüüd niimoodi et, seal tekkiski nagu selline vaakum – tuli see otsus ära ja siis oli teada, et tegelikult on see otsustamise koht. Meil oli ju kaks talitust ja kui palju neid asejuhataja kohti tuleb ja kes nagu selle siis täpselt saab. Ja selles osas mina nagu tundsin ka huvi et kuidas sellega on, aga osakonnajuhataja ütles, et tema ei tea nagu midagi – justkui see ei oleks tema otsus olnud. Ja noh

	ilmselt see otsus tehti koos asekanteriga. pärast üsna pikka aega siis ... osakonnajuhataja kutsus siis enda juurde ja ütles, et nüüd on siis selline ettepanek ja meil on nii ja nii ja uus struktuur tuleb siis selline ja selline ja et selline lugu ongi. sellist arutelu ei toimunud, kus oleksime olnud nagu mõlemad talitusejuhatad, siis osakonnajuhataja ja asekanter või siis ka mitte asekanter. Sellist arutelu küll ei olnud.
<b>Kas oli tunda infopuudust või takerdus see kuhugi?</b>	
M8 TIPP- JUHT	See tuli minu jaoks nagu pärast tegelikult välja. et kõik nad oleks hästi informeeritud ja aru saanud et miks seda tehakse. No siin tuleb eristada neid, kes ei tahagi aru saada ükskõik kui palju sa räägid, aga ma tuvastasin väga palju neid kes tegelikult olid valmis kaasa mõtlema aga ei teadnud miks nii. Ja selle kohta midagi head ei öelda, selle muutusprotsessi kohta, on väga palju õppida.
M13 TIPP- JUHT	võis muidugi, miks ei võinud. Võis ikka olla. Et see kui keegi jättis oma sõnumi edasi andmata see võis nii olla jah. Võis muidugi olla.
M12 JUHT	no ma ei tea – ma oskan võibolla ühe näite tuua et noh minu jaoks ei ole siin nagu mingit väga suurt probleemi ei ole või et et noh et mingisugune arusaamine nagu on selle kohta olemas et mul on tunne küll et vist sellest talituste juhatajate positsiooni äraaotamisest eee vist nagu noh mingi tagasiside ja mitte ametlikud vestlused kolleegidega ja sellest nagu väga palju aru ei saadud. /--/
M10 ASE- JUHT	1) no nüüd ta toimus muidugi, jah ikkagi eeskujulikult. Et kui see eelmine oli ikka nagu täiesti ikaldus, et siis seekord oli oli tõesti see ... see ikkagi noh oluliselt avatum. Ja seda infot jagati siiski enne otsuse tegemist juba jupp maad varem.  2) no ütleme nii, et võrreldes selle eelmise muudatusega on tubli samm parema, paremuse poole tehtud, see on selge. Kindlasti oleks ka praegu saanud teha asju ikkagi noh veelgi nagu mmm noh kaasavamalt või või või organisatsiooni nagu noh kaasates. Tõesti võibolla meid rohkem informeerides neist eesmärkidest, nendest etappidest, ajakavast, ja mis see kõik kaasa toob, ja kus see on alguse saanud. Noh loomulikult oleks võinud sellest rohkem võibolla rääkida. Mitte oleks ainult ühe saali ühisritus vaid võibolla näiteks mingid vastutusalade või osakondade kaupa veidi sellised põhjalikumad infojagamised, noh põhimõtteliselt ideaalis võiks ju tegevjuht, tippjuht, kantsler leida aega et noh kõikide asjaosalistega niimoodi rääkida. Mitte aint nagu juhtidega vaid ütleme lisaks minule ka teiste osakonna inimestega nagu otse. Noh ideaalis loomulikult oleks see võinud olla veelgi läbimõeldav ja veidi rohkem oleks võinud panustada sellesse aega ja energiat. Ma arvan et siis oleks kõik sellest veel paremini arvanud või paremini kaasa tulnud.
N6/1 ASE- JUHT	ma arvan ikkagi et eks juhtkond vist – nad ei olnud võibolla endas ka veel kindlad kuidas kõik toimima hakkab et noh eks need kõik asjad hakkavad ikkagi juhtkonnast – kuidas nad on otsustanud, kui palju allapoole teavet ja vastavalt siis kes siis ükskõik kasvõi avalikud suhted või meie võime seda infot siis kuhugi laiali saata. Aga kui meile ka seda infot ei tule siis ega meil ka seda võimalust tule.
N7 EKS- PERT	Ei oska kommenteerida. Mina seda ei tajunud.
M10 EKS- PERT	Segadus oli pigem teiste osakondadega struktuurinimedes, mitte nüüd nii väga meil endal.
N10 EKS- PERT	Meie ei teadnud ka, selles mõttes, et meie ei olnud ka informeeritud. Võibolla oleks nagu võinud.../--/ Ma ütlen ikkagi on see muudatus milline on, kui on vähemalt infot, siis kuidagi valmistad paremini ette või selle mõttega saab harjuda. Ikkagi selline, kui infot ka ei ole, siis tekib ikkagi selline kõrvale jätmise tunne. Et kui, ok arvamust ei küsita, aga võiks nagu infot anda. See on ikkagi parem kui üldse mitte midagi.
<b>Milline oli struktuurimuudatuse protsessi jooksul õhkkond HTMis?</b>	
M8 TIPP- JUHT	see on alati tunda, selles mõttes siin ei ole midagi muuta. Et see on noh selles mõttes et noh siin tuleb välja sõeluda see et mis on nagu mis on nagu mitte see tavapärasest emotsioonist tingituna või muu /--/ noh võtame see on avalike suhete osakonnaga seonduvalt et mis see – inimeste enda saatust puudutas onju, seal ühel hetkel tuli välja kuskilt, et noh siis on minu osakond, et kõigil oli mulje millegi pärast et konkreetselt, konkreetsel juhul üks inimene oleks pidanud ära minema, ta ei teadnud midagi mis täpselt toimuma hakkab jne ja siis ma sain kuskilt selle kaudu teada et mõtleb. Ütlema ka ei tulnud ja noh ütleme et see oli kõige värvikam selline koht kus noh tegelikult kommunikatsiooniga tegelev inimene ei tea mis nagu toimub. Et neid nagu kohti ehk kohti ja tundeid nagu valitses küll siin jah.
M13 TIPP- JUHT	eks iga muutus mõjutab õhkkonda tähendab eks mingil hetkel on nagu võibolla mingisugune kartus et kuidas see uus asi käima läheb, ma ei ole täheldanud et siin mingi väga suuri jamasid oleks olnud. Ta on ikka läinud päris hästi käima läinud sellepärast et ega siis ju inimeste vahetust suuri ei toimunud et

	inimesed küll võisid tööülesanded võisid neil muutuda aga selles mõttes et neil oleks olnud mingi suuremad koondamised olid juba ära masu ajal siin
M12 JUHT	<p>noh eks ikka igasugused organisatsioonisisised muudatused toovad nagu eee teatavaid siukseid ebaselguse hetki või või või /mõtleb/ noo mina isiklikult tunnetasin pigem seda, et sellist nagu järeleavastust et millega ja kui põhjalikult praegu/--/ osakond tegeleb, tuleks nagu rohkem teha, aga siin on nagu endal paar asja mida tuleb selle jaoks teha.</p> <p>Aga ma ei tea, ma arvan et see õhkkond või see läks nagu ruttu üle, et ma ei oska nagu hinnata, et ... eks kõige suuremad muutused tegelikult noh toimusid selles liinis, et /osutab struktuuril uuele asekanterile/ kuidas uus asekanter, kes tuli täiesti uuena meie majja, on on eee on on oma osakonnad ja juhatajad nagu terviklikuks saanud liita ja kuidas nad töötavad ja kuidas ikkagi see, noh esimene riigieelarve planeerimine on nagu alles pooleli, et kas tõesti meil seda analüüsi, sisendit ja ja planeerimist toimub nagu rohkem ja paremini siis. Et seal on nagu seda tundmatust võibolla rohkem.</p>
M10 ASE- JUHT	no ma ütleksin ka võrreldes selle 2004 või või võrreldes selle 2007 aastaga oli see õhkkond vast ikkagi nagu positiivsem. Ma usun. Et selline kõhutunne või taju praegu ütleb küll seda. Et siis oli kindlasti neid, sellist ärevust ja häiritust oli toona rohkem kui praegu.
N6/1 ASE- JUHT	noh nii ja naa – mõned inimesed võtsid seda nii nagu tavalist olukorda. Selles mõttes et muutusi ikka tehakse ja vajalik ja. Mõned inimesed. Ma arvan et kokkuvõttes talutavalt. Väga sellist suurt mingit erilist asja ei olnud. Ja isegi seoses sellega meil oli võimalus ka natukene palkadega mängida nii et mingil ajal – pooltel inimestel palk paranes. Ma usun et mitte hullusti ja eks see nõuab harjumist. Ma usun et see sisseelamine on praegu kõigil, et noh kui meil ka siin osakondades näiteks niimoodi et noh eriti üldharidus ja kutseharidus niimoodi, et mis ülesanded neile kõigile ja kuidas nad oma elu ringi mängivad. See ilmselt praegu toimubki kõik. Kohanemine. Mõnedel võibolla on küll pahameel aga noh kunagi ei saa olla 200 inimese hulgas et kõik on ühte meelt. Et kõik on rahul et kõik ei ole rahul. On niipidi ja naapidi.
N6/2 ASE- JUHT	meil on selles mõttes üheltpoolt vedanud ja teiselt poolt mitte, me oleme natuke kõrval ja mitte igapäevaselt .. mitte tihedas suhtluses teise majaga, et see non selles mõttes hea, et me kõiki emotsioone siia endaga kaasa ei saa ..aga teiselt poolt on just see, et me oleme ka infoväljast väljas.
N7 EKS- PERT	Tead ikka on, seda on alati (pinged – autori märkus). Sellepärast et on inimesi kes võtavad muutusi vastu hästi ja inimesi kes on jäigad selles osas. Ja need jäigad inimesed ikka reeglina on oma vastumeelsust nende muudatuste osas väljendanud. Aga minu meelest ei ole see mitte mingitki pidi kuidagi takistanud neid muudatusi ellu viimast.
M10 EKS- PERT	<p>1) kuna mõlemad asekanterid on intelligentsed inimesed, siis noh, sageli on ka väga oluline persoon ütleme .. et siin nagu.. sellist vastuseisu meil küll ei tekkinud, et mõlemad on ju väga koostöövõimelised ja intelligentsed inimesed, et see oli ainult positiivne. Et et nagu ei olnud sellist vahet. Võibolla muret tekitab tõesti see, et pigem mure kui segadus, et kuidas saab siis teaduse ja kõrgharidusega, et ütleme see. See.. asi võibolla oli. Mitte segadus, vaid pigem see murelik küsimus, et see asi oli.</p> <p>2) ma ei tea, see et kui kui öeldi, et nüüd talitused kaovad ära, ma ei tea, kas need talituse juhatajad .. mida nad täpselt siis tundsid. Mis ja kuidas, kas neil oli mingit muret või ei olnud.</p>
N8 EKS- PERT	<p>1) Kas tead, mitte midagi halba. Selles mõttes, et kuna sel hetkel vähemalt keegi, vähemalt ma ei tea, et keegi oleks tunnetanud, et kedagi ähvardab...positsiooni alandamine või palga alandamine, nagu masu ajal oli selliste muutuste aeg. Lihtsalt naerdi selle asja üle, et järjekordne...</p> <p>2) see ei sega osakonna tööd, õnneks. Jah, ei toonud negatiivset kaasa v.a see, et ma ütlen, noh, et et kui personaalia peaks siin vahetuma või keegi üritaks väljast aru saada, et kes kellele allub tegelikult, siis enam seda aru ei saa, aga kuna on samad inimesed, siis nagu see, ei õnneks ei lasta ennast häirida.</p>
N10 EKS- PERT	Et noh, ma räägin jälle ainult enda eest, ja siis ka teise talitusejuhatajaga nagu meie olime....arutasime seda omavahel ... ja oli nagu natukene veider, et seda niikaua edasi lükatakse. Ei anta teada, justnimelt, täpselt oligi nii et oli juba uued osakonnad ära kinnitatud, aga ei olnud mitte mingit infot selle kohta, mis siis, milline see osakonna kujundus välja näeb.